



**FÁTIMA GABRIELA APLICAÇÃO DO MODELO DE OSTERWALDER EM
MARQUES FERREIRA SITUAÇÕES DE INOVAÇÃO SOCIAL**



**FÁTIMA GABRIELA
MARQUES FERREIRA APLICAÇÃO DO MODELO DE OSTERWALDER EM
SITUAÇÕES DE INOVAÇÃO SOCIAL**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão realizada sob a orientação científica da Doutora Irina Adriana Saur-Amaral, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Dedicado a Matilde Corrêa de Sá. Isaías 41:29-31.

o júri

presidente

Prof. Doutor António Carrizo Moreira
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Pedro Miguel Martins Mendes
professor assistente do 2º triénio (mestrado/doutoramento) Instituto Português de Administração
de Marketing de Aveiro

Doutora Irina Adriana Saur-Amaral
professor auxiliar convidada, Universidade de Aveiro

agradecimentos

À minha orientadora Professora Doutora Irina Adriana Saur-Amaral por me ter acompanhado ao longo deste ano e me ter ajudado a perceber o mundo da investigação.

Às Doutoradas Assunção Costa, Cristina Garcia e Eugénia Rodrigues da SCME, que se mostraram sempre disponíveis e interessadas na participação deste estudo.

Bem como, aos Sr. Coronel Martinho e ao Sr. João e à Clara Amorim do BACF de Aveiro, pela disponibilidade e interesse no mesmo.

A Deus, obrigada pela oportunidade do Mestrado, tão cedo não a vou esquecer. Fil. 4:13.

Matilde sem ti não teria conseguido, obrigada por seres como és e por me potenciases sempre a lutar pelos meus objetivos e a não desistir. Sem ti não teria sido tão mais fácil.

A todos os meus amigos e familiares que de alguma forma contribuíram para que eu acabasse este estudo o meu obrigado.

palavras-chave

Inovação social, IPSS, Modelo de Negócio de Osterwalder.

resumo

O principal objetivo desta investigação prende-se com a caracterização de duas instituições socialmente inovadoras, as Instituições Particulares de Solidariedade Social, tendo presente o Modelo de Negócio de Osterwalder (2004). Com vista a dar resposta ao presente objetivo procedeu-se a uma revisão da literatura com o propósito de mapear o modelo de negócio que caracteriza-se as IPSS's. Os principais responsáveis de cada estudo de caso foram entrevistados, e os dados obtidos foram analisados de forma comparativa. Como as realidades das instituições analisadas são diferentes, verificam-se diferenças significativas em cada modelo de negócio apresentado. Contudo verifica-se que cada modelo de negócio apresenta características socialmente inovadoras.

keywords

social innovation, IPSS, Osterwalder innovation business model ontology.

abstract

The main goal of this research is to characterize two social innovation institutions, like as social solidarity particulars institutions, using the business model ontology of Osterwalder (2004). To achieve that, the research goes through a literature review to map the business context that will apply to the social solidarity private institutions. Interviews were performed with key responsible from the analyzed cases: Data collected was analyzed and results contrasted. Because the realities in the two institutions that were studied were sensibly different, the resulting business models show significant differences between them. However, each business model studied presents specific social innovation characteristics worth taking into account in other studies.

ÍNDICE

Resumo.....	9
1. Introdução.....	19
2. Revisão da Literatura	21
2.1. Inovação social	21
2.1.1. Conceito	21
2.1.2. Tipologias	25
2.2. Gestão da inovação social	29
2.2.1. Objetivos	29
2.2.2. Mecanismos	29
2.2.2. Processos.....	31
2.2.3. Indicadores de avaliação	36
2.3. As organizações e a inovação social.....	38
2.4. O terceiro sector e as OSFL	40
2.4.1. O terceiro sector em Portugal - Contexto histórico	40
2.4.2. Definição do Terceiro Sector	43
2.4.3. A Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL).....	46
3. Modelo de negócio	49
3.1. Evolução do Conceito.....	49
3.2. Ontologia do modelo de negócio	52
3.3. Modelo de negócio em contextos de Inovação social	59
4. Modelo conceptual	63
5. Metodologia.....	67
5.1. Mapeamento do Modelo de Negócio – Fundamentação do Modelo Conceptual	67
5.2. Metodologia adotada.....	83
6. Estudo empírico.	87
6.1. Descrição das IPSS analisadas	87
6.1.1. BACF de Aveiro.....	87
6.1.2. SCME	88

6.2	Apresentação dos Resultados (Descrição do MN das IPSS's)	90
6.3	Análise dos Resultados.....	114
6.4	Análise comparativa dos dois modelos de negócio face à inovação social que apresentam- Transcaso do BACF de Aveiro e da SCME	123
7	Discussão.....	127
7.1	Análise comparativa dos resultados empíricos e da literatura	127
7.2	Implicações sobre a gestão das IPSS's.....	130
8	Conclusões	133
9	Referências Bibliográficas	135
	Anexo I.....	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas do processo de inovação social. Adaptado de Murray et al (2010).	32
Figura 2 - Fases de Difusão de um processo de inovação social. Retirado de Mulgan e colegas (2007a).	34
Figura 3 - Organizações do terceiro sector em Portugal. Retirado de Quintão (2011).	42
Figura 4 - Definição Europeia de Pestoff. Retirado de Franco & Andrade (2007).	46
Figura 5 – Evolução do conceito de Modelo de Negócio. Adaptado de Osterwalder (2005, p. 11)	50
Figura 6 - Tela do Modelo de Negócio. Adaptado de Osterwalder & Pigneur (2011, p. 44).	53
Figura 7 - O foco das organizações. Retirado de Osterwalder e Pigneur (2010, p. 2).	60
Figura 8– Descrição visual dos principais conceitos em estudo e da sua relação, bem como do objeto de estudo.	64
Figura 9 – Modelo conceptual da presente investigação.	65
Figura 10 - Modelo de Gestão por Processos. Retirado de Antunes (2008).	70
Figura 11 - Modelo <i>Balanced Scorecard</i> . Retirado de Manuais de boas Praticas (ISS.PAS, 2005a, 2005b, 2005c).	73
Figura 12 - Estratégia resultante da implementação do modelo <i>balanced scorecard</i> . Retirado dos manuais de boas práticas (Adamides & Karacapilidis, 2006; ISS.PAS, 2005a, 2005b, 2005c).	73
Figura 13 – Cartazes do BACF.	94
Figura 14 – Cartazes do BACF.	94
Figura 15 - Layout do site www.alimentestaideia.net	95

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Modelo de negócio do BACF de Aveiro.	100
Ilustração 2 - Modelo de Negócio da SCME.	113

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Modelos de Difusão e Crescimento dos Processos de inovação social. Adaptado de Mulgan e colegas (2007a).	35
Tabela 2-Quadro esquemático com os 9 blocos do MN. Retirado de Osterwalder (2004, p. 43). ...	57

ABREVIATURAS

AVC's - Acidentes vasculares cerebrais.

ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica.

BA - Banco Alimentar.

BACF - Banco Alimentar contra a fome.

CAO - Centro de Atividades Ocupacionais.

CD - Centro de Dia.

CERCI - Cooperativa de Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas.

CIRC - Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas.

CIRS - Código do Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares.

DL - Decreto de Lei.

DN - Despacho Normativo.

DT - Diretora Técnica.

DGSS - Direcção-Geral da Segurança Social.

EIPSS - Estatutos das Instituições Particulares de Solidariedade Social.

FPBACF - Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares Contra a Fome.

HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Points.

ICNPO - *International Classification of Nonprofit Organizations*.

INE - Instituto Nacional de Estatística.

ISS - Instituto de Segurança Social.

IRC - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas.

IRS - Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares.

IPSS's - Instituições particulares de Solidariedade social.

JHU - *John Hopkins University*.

MN - Modelo de negócio.

OCDE - *Organization for Economic Co-operation and Development*.

OSFL - Organização sem fins Lucrativos.

ONG e NGO - Organizações não-governamentais.

ONGD - Organizações não-governamentais para o desenvolvimento.

PCAAC - Programa Comunitário de Ajuda Alimentar a Carenciados.

PDI's - Plano de Desenvolvimento Individual.

POC - Programas ocupacionais do Centro de Emprego.

RH - Recursos Humanos.

RI - Regulamento Interno.

SAD - Serviço de Apoio Domiciliário.

SCME - Santa Casa da Misericórdia de Estarreja.

SGQ - Sistema de gestão da qualidade.

SWOT - Strentgs, Weakness, Opportunitties and Treats.

UMP - União das Misericórdias Portuguesas.

WSWP - Wharton Societal Wealth Program.

1. Introdução

A inovação social acontece quando temos a coragem de olhar para uma situação de uma forma diferente. A inovação social pode acontecer se as pessoas, as organizações e o sistema institucional tiverem coragem de colocar em causa a forma de ser e de estar das coisas, tiverem coragem de não se conformarem com o estado atual das coisas, e tiverem coragem de lutar intensamente pelo propósito da mudança.

O modelo de negócio de Osterwalder (2004) é uma ferramenta de gestão, que tem por objetivo caracterizar como é que uma orgânica funcional consegue ser sustentável. Esta ferramenta é composta por quatro áreas de negócio, que articuladas através de nove blocos constituintes, descrevem a criação do valor que a organização pode oferecer ao cliente, bem como o resultado obtido pela mesma. Como a aplicação de ferramentas de gestão em contextos de inovação social é muito recente, torna-se interessante aplicar este Modelo de negócio a este tipo de contextos, bem como analisar as instituições detentoras de inovação social, tendo presente esta ferramenta de gestão.

As IPSS's são caracterizadas como detentoras de inovação social, uma vez que têm o objetivo de minorizar situações de pobreza e exclusão social, através da criação de mecanismos de integração e de adaptação social.

A pergunta de investigação “Como aplicar o modelo de negócio em situações de inovação social?” surgiu na sequência da análise do estudo de Rodrigues (2004) que tinha como objetivo analisar a relação existente entre os modelos de gestão e a criação de inovação social, em organizações sem fins lucrativos, no Brasil e no Canadá; e do estudo de Pereira (2011), que tinha como objetivo avaliar e caraterizar uma resposta social específica tendo presente o modelo de negocio de Osterwalder (2004). Assim, a ontologia do modelo de negócio de Osterwalder (2004), como uma ferramenta de gestão aplicada à realidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social Portuguesas, permite analisar e verificar o funcionamento destas instituições tendo em conta esta ferramenta, bem como, analisar e verificar os pontos fortes e fracos que caraterizam estas organizações tendo presente este modelo.

A ontologia do modelo de negócio foi aplicada em duas Instituições particulares de solidariedade social, com o intuito de verificar e analisar estas organizações aos olhos da gestão, tendo como método o Estudo de Caso.

O presente trabalho de investigação encontra-se estruturado da seguinte forma: revisão da literatura, modelo conceptual, metodologia, estudo empírico, discussão, conclusões e referências bibliográficas.

A revisão da literatura é composta por dois capítulos, o capítulo dois e o capítulo três. O capítulo dois apresenta o conceito de inovação social, explicitando como é que a mesma se pode gerir, tendo presente objetivos, mecanismos, processos e indicadores de avaliação. A inovação social é posteriormente analisada nas organizações, mais precisamente as organizações do terceiro setor, as Instituições Particulares de Solidariedade Social. O capítulo três apresenta o conceito de modelo de negócio de Osterwalder (2004) e analisa a sua aplicação em contextos de inovação social.

O capítulo quatro apresenta o modelo conceptual que é alvo do futuro estudo empírico. A metodologia corresponde ao capítulo cinco e apresenta primeiramente um mapeamento bibliográfico que sustenta o modelo conceptual, e seguidamente refere quais é que são os principais cuidados metodológicos da presente investigação.

O estudo empírico é descrito no capítulo seis, e apresenta os resultados obtidos, mediante a análise de dados recolhida dos dois estudos de caso, o Banco Alimentar contra a Fome de Aveiro e a Santa Casa da Misericórdia de Estarreja, bem como apresenta a análise comparativa e crítica dos modelos de negócio estudados.

A discussão caracterizada no capítulo sete, analisa à luz da literatura os resultados empíricos, e as implicações inerentes à gestão das Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Finalmente no capítulo oito surgem as conclusões de toda a investigação realizada, e no capítulo nove são apresentadas as referências bibliográficas que sustentam a componente teórica deste estudo.

2. Revisão da Literatura

2.1. Inovação social

2.1.1. Conceito

A inovação está relacionada com o espírito de crítica constante, o empenho na mudança, a diversidade na novidade, e com a procura de mais alternativas, pois no fundo, a inovação é o que acrescenta valor social a algo, e emerge em qualquer lugar (A. Ferreira 2010).

“A inovação contribui na modelação de partes de mudança que se tornarão relevantes no futuro, qualquer inovação proporciona uma base de campo na formação de novos ramos, pequenos ou fortes, de mudanças futuras, indeterminadamente do status social, económico ou tecnológico. Inovações são intervenções deliberadas desenhadas para iniciar e estabelecer desenvolvimentos futuros no que concerne às práticas tecnológicas, económicas e sociais” (Howaldt & Schwarz, 2010).

No fundo a inovação não é mais do que contagiar de forma corajosa os outros a mudar, a lutar de forma persistente por novas ideias, novos objetivos, novas missões.

A inovação social é uma área que está presente há imensos anos na história da humanidade, mas só atualmente é que começou a ter um maior impacto na sociedade, devido à sua natureza anticomercial. Emergiu nos anos 60, e desenvolveu-se nos anos 80, após a reflexão de Meadows (1972) ao constatar que não é uma inovação tecnológica que vai resolver os problemas sociais, antes pelo contrário vai criar mais problemas (Diogo, 2010; A. Ferreira 2010; Howaldt & Schwarz, 2010).

É em 1912 que Schumpeter desenvolve no seu artigo *“A teoria do desenvolvimento económico”*, a primeira definição de inovação, onde diferencia a inovação tecnológica da inovação social, ao referir que a inovação social tem de ocorrer em contextos socioculturais para permitir a eficácia da inovação tecnológica na economia (Howaldt & Schwarz, 2010) Contudo, após a divulgação deste estudo poucos investigadores se dedicaram a investigar a inovação social.

Analisando o contexto histórico mundial, constata-se a presença destemida de ideias inovadoras em inúmeros eventos sociais, que sem o saberem provocaram uma mudança inesperada na sociedade. A título de exemplo, Mulgan e colegas (2007b) referem o caso do movimento anti escravatura, que decorreu no século XVIII em Inglaterra, e que devido à mudança que despoletou,

deu origem a inovações sociais na forma como os indivíduos protestavam publicamente, e que hoje são formas usuais de protesto (petições, boicotes ao consumo, logótipos e slogans, etc.). O movimento anti escravidão foi um exemplo para outros movimentos igualmente inovadores, que se seguiram nas décadas de 60 e 70, como o movimento ecologista, o feminista, o da defesa dos direitos humanos, bem como o do sindicalismo.

Na década de noventa, Mulgan e colegas (2007b) referem que ocorreu uma extraordinária proliferação social e inovadora que se deveu em grande parte aos governos que surgiram na pós-segunda guerra mundial. Os governos deram assim os primeiros passos no desenvolvimento dos sistemas públicos de segurança social, saúde, e educação. Sistemas inovadores que ainda não são, segundo estes autores, uma realidade em todos os países¹.

O microcrédito, a wikipédia, as universidades abertas, o movimento do comércio justo, são alguns exemplos mais recentes de inovação social (Mulgan, 2006).

A inovação social começou a ter um maior impacto em 2000 após terem sido traçados objetivos no Tratado de Quioto, que tinha por objetivo estimular o desenvolvimento de mais inovações sociais no mundo, ao encontrar soluções para combater problemas relacionados com o ambiente e com as mudanças do clima (Howaldt & Schwarz, 2010).

De acordo com Howaldt e Schwarz (2010), Pol e Ville (2009), Mulgan e colegas (2006; 2007b), e Mumford (2002), a inovação social foi alvo de poucos estudos científicos. Apesar do conceito de inovação social ter estado presente durante imenso tempo na sociedade, ele tem sido sucessivamente ignorado, ao invés do conceito de inovação tecnológica que tem sido bastante aprofundado².

Atualmente existem três tipos de inovações sociais: as que apresentam o foco no indivíduo, as que estão orientadas para as organizações e as que se incidem no sistema institucional (A. Ferreira 2010; Mumford, 2002). Este trabalho focalizar-se-á nas inovações sociais orientadas para o contexto organizacional, uma vez que o objetivo do trabalho é analisar e compreender a aplicação da ontologia de inovação do modelo de negócio de Osterwalder (2004) a estas realidades.

¹ É o caso por exemplo do sistema de saúde, que ainda não é uma realidade nos EUA e na China.

² O termo inovação social segundo estes autores ainda é muito pouco claro, na sua noção e conteúdo, pois fazem-se muitas vezes apenas generalizações vagas sobre o que é a inovação social. A ausência de conhecimento provavelmente impediu o desenvolvimento de ideias socialmente inovadoras pelos principais intervenientes sociais (Howaldt & Schwarz, 2010).

É de salientar que imensas inovações surgem com o propósito de colmatar problemas sociais ou ir ao encontro de necessidades emergentes do foro social, contudo apenas as inovações sociais conseguem distribuir e criar de valor na sociedade de forma holística (Phills Jr., et al., 2008), na resolução de problemas e na procura de soluções específicas e que de outra forma não poderiam surgir (Phills Jr., et al., 2008).

Atendendo ao contexto de crise económica que se vive atualmente no seio europeu, ao contrário do que se pensa, é cada vez mais urgente, o desenvolvimento de processos de inovação social, do que o crescimento económico, porque é a crescente complexidade e agravamento de situações de exclusão e de desigualdade social, que cria uma corrosão dos recursos nos mercados (Westley, 2008, cit. em Diogo(2010)). Dai que os negócios sociais sejam considerados cada vez mais, como uma ferramenta essencial de sobrevivência do sistema capitalista (Yunus, Moingeon, & Lehmann-orega, 2009).

Face ao exposto, Mulgan, e colegas (2006; 2007b) acreditam que a inovação social vai desenvolver-se de uma forma bastante acentuada no próximo século, uma vez que terá um impacto significativo no crescimento económico, através da resolução de problemas sociais aos quais a economia atual não dá resposta, como é o caso do envelhecimento demográfico da população e das alterações climáticas presentes em alguns países.

“A inovação social pressupõe uma nova forma de pensar ou fazer algo, uma mudança social qualitativa, uma alternativa – ou até mesmo uma rutura face aos processos tradicionais. A inovação social surge como uma “missão ousada e arriscada””(André & Abreu, 2006, p. 125).

Mulgan e colegas (2006; 2007a; 2007b; 2010), ao definir a inovação social, consideram três dimensões: a novidade, o *core* social - a necessidade de melhoria, e a missão e os objetivos serem mais-valias sociais: *“Novas ideias que trabalham na procura de objetivos sociais. (...) Atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de ir ao encontro de necessidades sociais e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos os objetivos primários são sociais.”*

Esta definição foi alvo de críticas por parte de Howaldt & Schwarz e Pol & Ville (2010; 2009) que referiram nos seus trabalhos, que qualquer nova ideia desenvolvida por uma empresa privada (que é à partida, uma organização onde se verificam que os princípios que os regem são sociais, uma vez que têm que se reger pelas leis e normativas vigentes do país onde se encontram as infraestruturas da empresa) cuja missão é a obtenção de lucro, é no entender de Mulgan e

colegas, uma inovação social, e que por essa lógica, cada gestão da inovação é uma inovação social. Contudo, Pol & Ville (2009) referem que a definição se enquadra com a ideia da melhoria da qualidade de vida e Howaldt & Schwarz (2010) referem que também as inovações tecnológicas contribuem para a resolução das necessidades sociais e vão ao encontro desses desafios.

Para Phills e colegas (2008, p. 37) a inovação social é o melhor “modelo de negócio” para compreender e motivar uma mudança social expressiva, uma vez que, *“ao contrário dos termos de empreendedorismo social e empresa social (que tem a sua base no sector não lucrativo), a inovação social transcende sectores, níveis de análise e métodos para descobrir os processos – estratégias, tácitas ou teorias da mudança – que produzem impacto duradouro. E pode implicar apoiar as organizações e empreendimentos que criam. Mas certamente implicará compreender e fomentar as condições que produzem soluções para os problemas sociais”*. Atualmente, o que cria valor é a inovação e não o empreendedorismo social ou as empresas sociais, uma vez que, as ideias podem emergir em qualquer lugar fora dos contextos sociais. Para estes autores a inovação social é definida como: *“uma nova solução para um problema social, que é mais eficaz, eficiente, sustentável ou justo que as soluções existentes, em que o valor criado beneficia primeiramente a sociedade como um todo e não os indivíduos em particular (...) Uma inovação social, pode ser um produto, um processo de produção ou uma tecnologia, (como a inovação em geral), mas também pode ser um princípio, uma ideia, uma peça legislativa, um movimento social, uma intervenção ou uma combinação de várias ideias”* (Phills Jr., et al., 2008, pp. 36-39).

A inovação social traduz-se no desenvolvimento e na criação de novas ideias, que trabalhadas podem despoletar soluções na resolução de problemas e satisfazer as necessidades mais prementes. Para Murray e colegas (2010) a inovação social é definida, não só como um resultado, mas também como um processo inovador, ou seja, novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente interagem com as necessidades sociais (mais efetivas do que alternativas) e provocam novos relacionamentos sociais (parcerias e colaborações), que por sua vez, traduzem-se numa mais-valia social.

Diogo (2010, p. 7) define a inovação social como: *“a proposta de uma via efetiva e criativa para a resolução de problemas sociais, no sentido de melhorar o bem-estar social e assim promover o desenvolvimento”*, e refere que a forma de estar da inovação social é através da afirmação do papel do homem na sociedade e da panóplia de relações e interações que estabelece de forma ativa e dinâmica, com o intuito de estar em constante reinvenção e criação. Em suma, a inovação social propõe uma mudança social que tem a capacidade de restaurar os sistemas ao capacitar

com mais instrumentos e formas as pessoas e a sociedade, a ampliar a resolução de problemas existentes e de novos problemas sociais, através de recursos e oportunidades.

A promoção em infraestruturas de objetivos com vista à obtenção de uma mudança nos processos é uma característica presente na inovação social, uma vez que se verifica uma transformação nos padrões culturais e no *status quo* das organizações, o que por sua vez, permite a obtenção de novos mecanismos e ferramentas na criação de respostas, bem como no desenvolvimento de adaptações face aos reptos da sociedade existente (Diogo, 2010). A área de atuação da inovação social é de uma vastidão multifacetada ilimitada, e a criatividade deve-se às redes de distribuição entre as várias partes interessadas (Murray, et al., 2010).

Em suma, para que a inovação social ocorra, tem de existir uma transformação num processo e/ou atividade que promova a sociedade onde é necessário que estejam presentes as seguintes características: melhores fluxos de trabalho na prestação de serviços na comunidade, a capacidade de adaptação da comunidade a novas ideias e a captação da própria comunidade na resolução de problemas (Henley, 2008, cit. em Ferreira (2010)).

2.1.2. Tipologias

Atualmente existem três tipos de inovações sociais: as que apresentam o foco no indivíduo, as que estão orientadas para as organizações e as que incidem no sistema institucional (A. Ferreira 2010; Mumford, 2002). Esta classificação é inspirada em Touraine (1965) que apresentou uma proposta dos níveis dos sistemas sociais, posteriormente adotada por vários investigadores. A classificação tem como objetivo realçar o impacto da inovação social em indivíduos, organizações e instituições (Rodrigues, 2004).

Independentemente de cada tipologia de inovação social (indivíduos, organizações, sistema institucional) todas têm a mesma finalidade - dinamizar processos de inovação social com vista à resolução de problemas do foro social.

2.1.2.1. Inovações sociais centradas nos indivíduos

Existem atores sociais que têm a capacidade carismática de influenciar e impulsionar a vida socioprofissional de indivíduos e de sociedades. O impacto é de tal magnitude, que provoca uma

alteração significativa no contexto em que se insere, e não é mais do que uma mudança significativa de comportamentos.

Esta mudança comportamental pode ser experimentada de duas formas: através de novos processos de aprendizagem criativa de conhecimentos que é resultante de interações sociais pré-estabelecidas, e com a finalidade do indivíduo poder obter autonomia e independência aquando dessa mudança de atitude (A. Ferreira 2010; Rodrigues, 2004).

Rodrigues (2004) cita no seu estudo os cinco princípios do modelo de inovação de Taylor (1970) que referem qual é que deveria ser a atitude que o indivíduo deveria possuir para provocar uma mudança que pudesse ser resultante de novos processos de aprendizagem. Os princípios são: *compromisso, cooptação, responsabilidade partilhada, trabalho criativo e liderança*. Verificam-se nestes princípios que a importância de inovar socialmente se deve à comunicação, à interação e ao trabalho em equipa por parte do grupo em que o indivíduo se insere.

Mumford (2002) refere-se ao termo de inovação social como um processo onde as pessoas devem interagir e organizar as suas atividades interpessoais socialmente, através da criação e difusão de novas ideias, com vista a objetivos comuns. Refere ainda exemplos de inovação social que podem ser encontrados em personalidades como *Martin Luther King, Henry Ford e Benjamin Franklin*. Outros exemplos são: *Robert Owen* – Conduziu a Revolução industrial em Inglaterra, *Florence Nightingale* -Inovou os serviços de enfermagem, *Octavia Hill* – Criou os modelos de gestão da *Octavia Housing and Care* e do Fundo Nacional inglês, entre outros (Mulgan, et al., 2007b). A inovação social, traduz-se num processo que visa estruturar novas práticas sociais num contexto grupal, ao desenvolver novas práticas de negócio, através de um trabalho de equipa.

O indivíduo, tendo como objetivo prioritário na sua vida satisfazer as suas necessidades de realização pessoal, pode desenvolver um conjunto de ideias e ações com vista a incitar uma mudança comportamental com impacto social, e inovar. Esta ideia surge de Lallemand (2001), que refere que a sua colocação em prática promove a participação de grupos excluídos socialmente. Os grupos minoritários são estimulados a adquirirem autonomia e a serem detentores de competências que os permitam ultrapassar a situação desfavorável, com vista a poderem desempenhar um papel ativo e interativo na mudança social que é necessária para que possam seguir em frente com as suas vidas (Rodrigues, 2004).

Verifica-se que tanto os processos de aprendizagem como o desejo de autonomia por parte dos indivíduos são importantes para o desenvolvimento de inovações que possam ter impacto na

sociedade. Contudo, no entender de Rodrigues (2004), o desejo de autonomia por parte do indivíduo é a mudança que mais se aproxima da inovação social e, para que a mesma ocorra, os indivíduos têm que possuir uma rede de atores sociais e serem detentores de parcerias que apoiem e suportem o desenvolvimento da ideia inovadora.

Em suma, o indivíduo inova socialmente quando consegue que a sua ideia, tenha um impacto de tal ordem, na mudança comportamental dos outros indivíduos que o rodeiam.

2.1.2.2. Inovações sociais com orientação para as organizações

No entender de Diogo (2010), as inovações sociais no seio organizacional só começaram a ter um impacto significativo a partir da década de 70, devido à preocupação empresarial pela responsabilidade social.

A inovação social encontra-se patente nas organizações quando são efetuadas alterações significativas ou quando são criados novos mecanismos nos processos de planeamento, organização e delegação de tarefas de determinado projeto ou trabalho; são efetuadas alterações na estrutura hierárquica e funcional dos recursos humanos da organização; a estratégia competitiva da organização é alterada; uma nova forma de gestão é operacionalizada; e novas alianças são efetuadas ou alteradas (A. Ferreira 2010; Rodrigues, 2004).

No entender de Rodrigues (2004) existem duas dimensões determinantes para a criação de inovação no seio organizacional independentemente do foco que a organização apresenta (inovação social ou tecnológica): a estrutura organizacional e a governança.

No fundo a inovação social nas organizações ocorre quando a organização verifica que existem mais prós do que contras na implementação de uma determinada ideia, mas também quando a ideia propriamente dita pode acarretar mais benefícios para a organização e para os indivíduos que usufruem dos seus serviços.

As organizações podem adotar dois tipos de postura no sentido de inovar socialmente: podem ser uma mais-valia comunitária na disponibilização de recursos de forma desinteressada ou podem desempenhar um papel mais proactivo, ao envolverem-se em todo o processo aquando da disponibilização de recursos (partilha de recursos e proliferação de conhecimento por ambas as partes). E se o relacionamento comunitário for efetivo constante e organizado, poderá ser uma

boa aliança estratégica no futuro (joint-venture) para o desenvolvimento de uma nova ideia (Lieberman, 2004, cit. em Diogo (2010)).

2.1.2.3. Inovações sociais orientadas para o sistema institucional

No entender de Rodrigues (2004) as inovações sociais orientadas para o sistema institucional são pouco abordadas na literatura, devido ao facto de os atores sociais terem que se adaptar ao que já existe atualmente na sociedade. Os atores sociais podem desempenhar um papel determinante no sistema institucional ao modificarem orgânicas de funcionamento internas com as quais não estão satisfeitos (gestão democrática, políticas públicas), abordando a inovação social da seguinte forma:

“Inovação social é entendida como a transformação das estruturas de gestão pública, no sentido de abrir o Estado a processos de cogestão pública, estatal e não estatal, como forma de inclusão dos interesses dominados na esfera pública, para além da forma tradicional de representação” (Rodrigues, 2004, p. 113).

O objetivo do sistema institucional, ao inovar, é poder responder holisticamente aos problemas sociais públicos, e isso acontece quando os governos criam, mudanças significativas nos modelos orgânicos dos serviços públicos que disponibilizam, quando alteram a forma de gerir os orçamentos públicos, quando estabelecem novas parcerias, quando criam novas leis e quando quebram com as normas vigentes (Diogo, 2010; A. Ferreira 2010; Rodrigues, 2004).

Face ao exposto anteriormente, Rodrigues (2004) critica a inovação social presente no sistema institucional, ao discorrer que a mesma não é mais do que o reflexo do que acontece no contexto empresarial, devido à pressão para adotar os mesmos mecanismos comportamentais que as restantes organizações apresentam.

André e Abreu (2006) referem que a inovação social emerge fora do sistema institucional, pois quando a ideia surge, a mesma é antagonista ao sistema institucional, e é o resultado defendido pelo movimento social face ao objetivo, ou o da oposição por parte de uma organização. Já na opinião de Mulgan (2006) os inovadores sociais acham que os sistemas institucionais governamentais são organismos sem resposta. Contudo mais vale prevenir do que remediar quando se trata de inovar no sector público.

2.2 Gestão da inovação social

2.2.1 Objetivos

O principal objetivo da inovação social traduz-se na capacidade de provocar uma mudança social mediante a satisfação das necessidades básicas e instrumentais do ser humano, através da prevenção da exclusão social e promoção da sua inclusão (Diogo, 2010).

Para que ocorra essa mudança, é necessário descortinar a essência da inovação social, orientar e planejar a mudança, face às ameaças presentes, face aos desafios a que é necessário dar resposta, face aos riscos que têm que ser minimizados, face às oportunidades que poderão vir a ser aproveitadas, e face às adversidades que tem que ser quebradas.

No que concerne à inovação social, o objetivo não é *“a concorrência mas sim a necessidade de vencer adversidades e riscos, embora a possibilidade de aproveitar oportunidades e de responder a desafios pareça ser também o grande incentivo”* (André & Abreu, 2006, p. 127).

Para Pot & Vaas (2008) a gestão da inovação social é cada vez mais necessária na sociedade, daí que a inovação social esteja a ser reconhecidamente alvo de atenção pelas seguintes razões: pelo aumento de longevidade das populações (devido à necessidade premente de se produzir mais com menos recursos, para se ter acesso a um sistema de saúde e a um sistema de segurança social); pela necessidade de se aumentar as competências e as capacidades com vista a acrescentar valor económico; pelos benefícios da inovação tecnológica que só surgirão se a mesma estiver a braços com a inovação social; e pelo facto da inovação social face à inovação tecnológica ser mais importante para uma inovação de sucesso.

No entender de Mulgan e colegas (2009, p. 54) para conseguir colocar em prática os objetivos e a missão da organização, a mesma tem que superar os seguintes problemas de adaptação: 1) *quanto é que custa por em prática a missão?*, 2) *qual o modelo de governação ideal?*, 3) *quais os recursos financeiros para reforçar a missão?*.

2.2.2 Mecanismos

Face ao exposto verifica-se que a inovação social que se encontra presente na sociedade – é criada, aprendida e difundida – num período particular da história, pois são eventos

relativamente raros (Mumford, 2002), e que apesar de ultrapassar o tempo os seus mecanismos mudam à medida que a sociedade muda e evolui (Phills Jr., et al., 2008).

Assim o desafio da inovação social, prende-se com novos mecanismos de efetuar as “coisas”, através de papéis sociais bem estruturados, com vista a encontrar soluções úteis ou promover novas soluções para situações sociais demasiado complexas (Rodrigues, 2004).

A inovação social é caracterizada por pelo menos três tipos de mecanismos (são eles: contribuir para satisfazer as necessidades humanas que não eram previamente consideradas ou satisfeitas; aumentar o acesso aos direitos; e permitir o desenvolvimento de capacidades humanas) que podem funcionar de forma individual ou combinados entre si, com vista a atingir uma ação coletiva, por oposição a uma ação individual (Martinelli et al, 2003, cit. em André & Abreu (2006)). André & Abreu (2006, p. 124) referem que estes três mecanismos interligados, provocam uma nova resposta, que impacta a sociedade a mudar e a criar algo completamente novo, ao admitirem que *“a inovação social visa e gera mudança social, contribuindo para a alteração das relações de poder, exclui do campo os efeitos sociais que quase todos os processos de inovação tecnológica ou organizacional inevitavelmente acabam por gerar por via do emprego, do consumo ou por outros meios menos diretos”*. A capacidade de enfrentar adversidades e riscos e a capacidade para aproveitar de forma inteligente as oportunidades e desafios que são colocados no caminho são alguns fatores que podem contribuir para impulsionar a inovação social.

Atualmente segundo Phills e colegas (2008) existem três mecanismos de promoção da inovação social: 1) troca de ideias e valores, 2) mudanças nos papéis e nos relacionamentos e 3) a integração dos capitais privados com o suporte público e filantrópico.

2.2.1.1 Teoria da inovação social

Mulgan, e colegas (2007b) insinuam uma teoria de inovação social – *a diferenciação na conectividade* - que permite, analisar a diversidade presente e característica das inovações sociais. Esta teoria também tem como objetivo distinguir a inovação tecnológica da social, e apresenta as seguintes características: a capacidade de combinar vários elementos, a capacidade de eliminar de forma instruída alguns limites organizacionais e a capacidade da organização competir de forma relacional, ao estabelecer novos relacionamentos sociais. Os autores referem que a sua abordagem permite elucidar a importância que as conexões têm para a sustentabilidade e desenvolvimento de um processo de inovação social.

2.2.2 Processos

2.2.2.1 Processo de inovação social

Para que um processo de inovação social se difunda de forma dinâmica, têm que ser considerados três critérios fundamentais na promoção da sua sustentabilidade: os intervenientes que podem ser atingidos pelo processo, as dimensões sociais que serão alcançadas face ao desenvolvimento do processo, e o feedback que o processo pode provocar na forma de ser e de estar dos indivíduos com vista ser um reflexo na sociedade (Nilsson, 2003, cit. em Diogo (2010)).

Por outras palavras, para que ocorra uma mudança que despolete uma inovação social, têm que existir alianças estratégicas, orientadas para a disseminação de um fluxo de ideias coerente entre os vários atores interessados (os que criaram a ideia e os que a quiseram colocar em pratica) (Mulgan, et al., 2007b).

Phills e colegas (2008) referem que o processo de inovação social apresenta quatro etapas: 1) a consideração de uma nova ideia (tendo em conta todos os recursos inerentes); 2) a proposta de executar a inovação; 3) a difusão ou aplicação da inovação; 4) e a criação de valor da inovação no contexto social.

O processo de inovação social corresponde à mudança social que surge e é criada através de uma pequena rede de indivíduos, que são detentores de ideias úteis, motivações pessoais, visões periféricas da realidade, criatividade, experiências, e que conseqüentemente, aderem a uma ideia promissora e colocam-na em prática através de projetos-piloto, protótipos, mecanismos, onde verificam se a ideia tem pernas para andar, e se pode “sofrer” alterações evolutivas, ou seja, para Mulgan (2006; 2007b) o processo de inovação social, era inicialmente caracterizado por quatro etapas: propostas e ideias *“o ponto de partida para a inovação é uma ideia direccionada para uma necessidade que ainda não foi conhecida, juntamente com uma ideia de como a mesma poderia ser atendida (...)”* protótipos e estudos piloto *“a segunda fase de qualquer processo de inovação envolve pegar numa ideia promissora e testá-la na pratica (...)”* ampliação e difusão de boas ideias *“a ideia é provada na pratica e pode evoluir, potencialmente através do crescimento orgânico, da replicação, da adaptação e do franchising”* e difusão da aprendizagem e mudança sistemática *“na*

quarta fase, as inovações continuam a mudar: aprendizagem e adaptação transformam as ideias em formas que podem ser talvez muito diferentes das expectativas dos pioneiros”.

Num estudo posterior, Mulgan e colegas (2009, p. 19), caracterizaram e aprofundaram a terceira etapa – ampliação e difusão de boas ideias - do processo de inovação social, através de seis passos que descrevem como é que era estabelecido o processo de formação de uma iniciativa: *“um modelo de negócio sustentável é consonante com as ideias da organização; um modelo de governancia que proporcione à instituição um mapa claro do controlo e da responsabilidade, bem como dos mecanismos de defesa; fontes de financiamento – arranque e desenvolvimento do projeto; um modelo de redes e de comunicação para desenvolver o capital relacional da organização; um modelo dos recursos humanos incluindo o papel que é desempenhado pelos voluntários e o desenvolvimento de um plano para os sistemas operacionais (gestão de informação, sistemas financeiros, prestação de contas, sistemas de cadeia de abastecimento, sistema de gestão de riscos)”.*

Em 2010, Mulgan e colegas apresentaram no *The Open Book of Social Innovation* e no artigo *Innovating better ways of living in later live - Context, Examples and Opportunities*, mais duas etapas às quatro já conhecidas no processo de inovação social (e que se encontram todas referenciadas na figura 1), mas que já se encontravam presentes nas quatro etapas anteriormente referidas. As duas etapas referenciadas são: ideias e diagnóstico *“Envolve diagnosticar o problema e formular a questão de uma maneira que atinja a raiz causal do problema, e que não aborde só os seus sintomas”* e sustentabilidade *“Trata-se de afiar ideias (e algumas vezes racionalizá-las), e identificar fontes de renda para assegurar a longo prazo a sustentabilidade financeira da empresa, da empresa social, ou das caritas, e que levará a inovação em frente”.*



Figura 1 - Etapas do processo de inovação social. Adaptado de Murray et al (2010).

Em suma, para que a primeira etapa ocorra é necessário que haja uma necessidade patente de inovar socialmente. A segunda etapa ocorre quando são diagnosticadas várias soluções criativas que poderão dar resposta à necessidade, ou seja, são criadas e desenvolvidas ideias. Na terceira

etapa as ideias são colocadas em prática através de mecanismos que possam testar a ideia, e na quarta etapa é verificada a sustentabilidade da ideia. Na quinta etapa a ideia poderá face ao seu sucesso ser alvo de várias estratégias, passando pela sua difusão até à sua venda. A última etapa da inovação social passa claramente por provocar a mudança social desejada (Murray, et al., 2010).

Os padrões de resposta face à complexidade de situações presentes na sociedade, aquando da presença de um processo de inovação social, comportam um corte perante as normas que se encontram implementadas socialmente, pois o objetivo da inovação social implica *“uma mudança clara, criativa e significativa, na forma como uma sociedade lida com um determinado problema social complexo”* (Nilsson, 2003, cit. em Diogo (2010, p. 27)).

Existem fatores que promovem e inibem o desenvolvimento de processos de inovação social, os fatores despoletadores são: a crise, a competição, as culturas abertas, a capacidade para ter capital disponível, as novas tecnologias, já os fatores que inibem o desenvolvimento de um processo inovador são: a falta de procura de novos modelos ou modelos alternativos de intervenção, por parte de ONG's e Entidades públicas, uma cadeia de abastecimento com péssimas redes de ligação, escassos recursos para investigação e desenvolvimento na área social, a falta de capital para financiar o crescimento de organizações sociais, e a debilidade dos mercados de trabalho na área de gestão (Mulgan, 2006; Murray, et al., 2010).

2.2.2.2 *Processo de difusão da inovação social*

Mulgan e colegas (2007a), referem quatro condições para que a criação de valor numa inovação social possa crescer e por sua vez se difundir na sociedade: uma procura efetiva (que não é mais do que a disponibilidade por parte da pessoa em pagar por um serviço ou um resultado); um fornecimento efetivo (que se traduz pelo bom desempenho do serviço/resultado, e que é passível de ser pago); estratégias efetivas (que possam interligar tanto a procura como o suprimento); e aprendizagem e adaptação (valor social resultante do impacto da ideia/inovação).

Na figura 2, verificamos que das quatro condições que podem despoletar o crescimento ou proliferação de uma ideia, o quadrante onde ocorre uma maior difusão é o B, onde existe simultaneamente uma elevada procura e um elevado fornecimento. Já nos quadrantes A e D só se verifica um pressuposto, por exemplo no quadrante A as políticas públicas têm uma elevada

procura mas uma baixa oferta, logo, deveriam ser adotadas medidas credíveis com base em evidências através de prospecções, intervenções e adaptações (Mulgan, et al., 2007a).

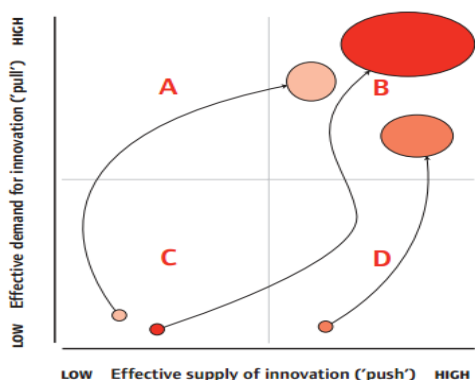


Figura 2 - Fases de Difusão de um processo de inovação social. Retirado de Mulgan e colegas (2007a).

Para que uma ideia evolua e se difunda no seio de uma organização, é necessário que: 1) a organização apresente competências especializadas na área em que quer difundir a sua ideia; 2) a organização seja detentora de conhecimento (sobretudo conhecimento tácito, uma vez que, vai delimitar a replicação da ideia da organização); 3) a organização esteja bem reputada no mercado, (fidelização do cliente e dos fornecedores); 4) a organização seja detentora de boas alianças estratégicas; 5) a organização possua um líder com características inovadoras; (Mulgan, et al., 2007a).

Contudo, não é aconselhável que a organização cresça se os critérios anteriores não se verificarem e se estivermos face a: 1) uma ideia facilmente adaptável; 2) perante uma organização que consegue mobilizar recursos, mas que tem de lidar com a resistência de organizações alheias; 3) perante uma organização existente que tem mais facilidade em mobilizar recursos do que a nossa (Mulgan, et al., 2007a).

É importante realçar aqui o papel que as redes sociais desempenham na rápida difusão de ideias, uma vez que as redes não são mais do que um conjunto de canais interligados onde as ideias são comunicadas. Mulgan e colegas (2007a, pp. 14-15) referem as características de uma rede de difusão ideal: *vantagem relativa; reduzida competição; capacidade de ser testada e resultados observáveis; condições de compatibilidade e complementaridade; simplicidade; baixo preço e valorização de investimentos.*

Estes autores referem também o *tipo de modelos* onde ocorre o processo de crescimento e difusão de um processo de inovação social. Na tabela 1 verifica-se que quando existe um maior

controle da difusão num processo de inovação social ocorre o crescimento organizacional (por exemplo – a adaptação de mecanismos de gestão numa organização sem fins lucrativos) e quando existe um menor controle da difusão está-se perante uma inovação sistémica (pois a ideia difunde-se rapidamente e tem um elevado grau de adaptação a qualquer contexto – exemplos evidentes são os movimentos sociais e comportamentais).

	Difusão descontrolada	Difusão direta:				Absorção Take-over	Crescimento organizacional
		Promoção	Licenciamento	Federações	Franchising		
Controlo de tomada de decisão	Não	Baixa/média	Média	Elevada	Elevada	Baixa	Elevada
Controlo de direção	Não	Baixa/média	Média	Elevada	Elevada	Baixa	Elevada
Estandardização do Conteúdo	Baixa	Baixa/média	Média	Elevada	Elevada	Desconhecida	Elevada
Importância da propriedade intelectual	Baixa	Media	Elevada	Média	Elevada	Desconhecida	Elevada
Relações financeiras definidas	Baixa	Baixa	Elevada	Média	Elevada	Elevada	Elevada
Recursos/capital requerido	Baixa	Baixa	Baixa/média	Média	Média/Elevada	Média	Elevada
Grau de empreendedorismo local	Elevada	Elevada	Média	Elevada	Baixa	Baixa	Baixa
Fronteiras nacionais cruzadas	Possível	Possível	Difícil	Difícil	Difícil	Possível	Difícil

Tabela 1 - Modelos de Difusão e Crescimento dos Processos de inovação social. Adaptado de Mulgan e colegas (2007a).

A escolha estratégica do **modelo organizacional** ideal que promova o crescimento e a difusão adequada de um processo de inovação social depende de uma serie de fatores, como: 1) as condições legais e regulamentares, 2) a estrutura do mercado, 3) a competitividade. Para ultrapassar os desafios das inovações sociais as organizações em crescimento têm de encontrar: líderes com visão transformacional, melhorar os sistemas e os papéis da organização e encontrar a melhor forma de governação da organização. Além disso, para que a ideia se difunda, a mesma

pode ser alvo de várias adaptações por parte de todas as partes interessadas (Mulgan, et al., 2007a).

Apesar de o crescimento organizacional ser um motor controlado de desenvolvimento de inovações sociais, verifica-se que quanto mais descontrolado for o processo de difusão, mais impacto tem a inovação no seio de uma sociedade (exemplos – movimento dos direitos humanos, microcrédito) (Mulgan, et al., 2007a).

Os obstáculos que inibem a difusão de um processo inovador e o seu consequente crescimento, são a: *falta de modelos alternativos, pelas entidades públicas e ou privadas, a ausência de intermediários e redes que sejam especializadas na procura e na oferta, a relativa ausência de recursos de pesquisa e de desenvolvimento social, a escassez de capital para criar valor em organizações sociais, e a debilidade dos mercados de trabalho na área da gestão* (Mulgan, et al., 2007a, p. 24).

Em suma, para Mulgan e colegas (2007a), os processos de inovação social que apresentam uma boa articulação entre a procura e a oferta, apresentam um crescimento bem-sucedido.

2.2.3 Indicadores de avaliação

Mulgan (2006) refere que não é fácil colocar em prática a inovação social, pois existem falhas de conhecimento a nível académico para destrinçar lacunas na provisão de fundos, conselhos e suporte. Logo o desenvolvimento de inovações sociais é cada vez menor, uma vez que, devido à falta de conhecimento corrente de quais é que são os padrões comuns entre as inovações, torna-se difícil que as ideias sejam desenvolvidas de forma sustentada e que sejam efetivas.

A importância de um processo de inovação social é medida, segundo a *McGill Dupont Social Innovation Initiative* por três critérios: 1) a escala que atinge, 2) o alcance que apresenta, bem como 3) pela ressonância que provoca. A *escala* corresponde ao local e às pessoas que são atingidas pela inovação social. No que diz respeito ao *alcance*, este prende-se com a faculdade de estimular as dimensões inerentes à sociedade, o que por sua vez implica a aquisição de conhecimentos relativos aos problemas sociais vigentes na sociedade de forma a entender quais foram os despoletadores que originaram esses problemas na sociedade numa rede de mecanismos de pobreza e exclusão social. Já a *ressonância* acontece devido ao facto de as pessoas sentirem-se cativadas a adaptarem-se na sequência do impacto provocado por um

processo de inovação social (Nilsson, 2003, cit. em Diogo (2010)). Estes critérios permitem analisar as dimensões das inovações sociais, uma vez que, conseguem conter o seu potencial difusor.

2.3 As organizações e a inovação social

O motor que provoca a mudança é a incerteza. Sem ela as organizações não encontrariam oportunidades, não ultrapassariam adversidades, não diminuiriam riscos, nem veriam benefícios de utilizar os recursos que dispõem para sobreviver.

André e Abreu (2006) salientam que a inovação social, surge fora das instituições, e é uma consequência inerente das pressões da sociedade em torno de um objetivo. Tem como protagonistas os movimentos sociais e as organizações. Só quando surge um pano de fundo com as condições necessárias é que o processo de inovação se desenvolve (Mulgan, 2006).

Mulgan e colegas (Bacon, Faizullah, Mulgan, & Woodcraft, 2008; Mulgan, et al., 2007b), discorrem sobre os locais onde ocorrem processos de inovação social, referindo exemplos práticos que ocorreram, entre outros, em **organizações sociais**, em movimentos sociais, no governo, nos mercados.

Nem todas as inovações ocorrem em novas organizações. Muitas surgem em organizações existentes que tiveram de aprender a se adaptar e a mudar a sua forma de estar na sociedade (Howaldt & Schwarz, 2010; Mulgan, et al., 2007b).

No entender de Mulgan e colegas (2007a), a origem da inovação social advém da mudança das dinâmicas de trabalho nas organizações que promovem essa mudança, incitando por sua vez, uma mudança dos padrões culturais com vista, a uma mudança no *status quo* das organizações, pois as mesmas têm o intuito de se adaptarem corretamente aos novos desafios propostos pela sociedade.

Para André e Abreu (2006, p. 129) as **organizações do terceiro sector** são as que beneficiam mais de processos de inovação social *“fora da esfera mercantil e muitas vezes ameaçada pela inércia das instituições, a inovação social situa-se principalmente no âmbito do terceiro sector”*. Contudo estes autores acreditam que para além das organizações do terceiro sector serem beneficiadas com a presença de inovações sociais, a inovação social, pode também estar patente nas políticas públicas, e no sector privado. Mulgan e colegas (2007a) também referem que as organizações sociais são as mais representativas e operam geralmente onde o mercado e o estado falham. Já Rodrigues (2004) refere que apesar de a inovação social ocorrer em organizações do terceiro setor, a mesma não é um fenómeno determinante em todas as áreas funcionais da organização.

No entender de Ferreira (2010), as organizações sem fins lucrativos têm a capacidade de criar serviços e apoios na resolução de problemas sociais que nem o estado nem o sector privado conseguem criar, uma vez que, moldam-se às lacunas do meio ambiente que possuem ao seu redor e respondem de forma eficiente e inovadora aos problemas que encontram (sendo pioneiras em áreas como por exemplo educação, saúde e bem estar), e desempenham um papel personalizado e integrado face às necessidades dos consumidores.

“A organização, pela quantidade de atores sociais que a compõem e da qual fazem parte e com recurso ao papel inclusivo e mobilizador que advogam acabam por oferecer à inovação social recém-criada um ótimo veículo de difusão e propagação” (Petitclerc, 2003, cit. em Ferreira (2010, p. 58)).

As empresas sociais possuem as seguintes características: desenvolvimento de novos produtos ou serviços, desenvolvimento de um novo estatuto, equipas multidisciplinares com diferentes atores sociais, detentoras de recursos, e catalogadas como empresas competitivas no mercado. (Defourny, 2001, cit. em Ferreira (2010)).

O desenvolvimento de inovações sociais em organizações sociais deve-se no entender de Mulgan (2006), a uma rede de marketing, a alianças com o governo, aos valores morais das organizações, bem como a um elevado suporte pelas partes interessadas.

2.4 O terceiro sector e as OSFL

2.4.1 O terceiro sector em Portugal - Contexto histórico

O pai do sector não lucrativo português foi a Igreja Católica Romana que mesmo antes da fundação de Portugal em 1143, tinha criado instituições de apoio social, tendo por inspiração as obras de misericórdia, como hospedarias, mercearias (casa para mulheres), casas para pobres, gafarias (casa para doentes leprosos) hospitais de meninos, e obras na área da educação (R. Franco, Sokolowski, Hariel, & Salamon, 2005).

Na sequência do impacto da igreja, surgem no século XV, as misericórdias, sendo a misericórdia de Lisboa a primeira a ter sido criada em 15 de Agosto de 1498 (Diogo, 2010; Valga, 2010).

Nos séculos XII e XIII surge o mutualismo na solidariedade e autoajuda ao serem desenvolvidas corporações de mesteres, confrarias, e compromissos marítimos. No século XIX o mutualismo passa a desempenhar um papel mais orientado para o povo, onde foram desenvolvidos mecanismos de segurança em diversas situações (os exemplos mais evidentes são: sindicatos, associações de socorros mútuos, associações humanitárias de bombeiros voluntários, montepios, caixas económicas) (Almeida, 2010; R. Franco, et al., 2005).

Perante a abolição monárquica, a implementação da república estatal, e o salazarismo, tanto as igrejas como as mutualidades tiveram que se adaptar a novas realidades repressoras (Quintão, 2011). Enquanto, a igreja viu algumas das suas posses serem nacionalizadas e suprimidas pelo estado, o mutualismo teve de se reger por princípios ideológicos do *“estado corporativo”* - casa do povo, grémio, casa dos pescadores – que, por sua vez, censurava o desenvolvimento e criação de forma livre e independente de qualquer tipo de organismo (cooperativas, federações) que não fosse ao encontro dos princípios salazaristas (Quintão, 2011). Em consequência da ditadura ocorreu um esmorecimento de organizações que não visavam o lucro, sobretudo as mutualidades (Almeida, 2010; R. Franco, et al., 2005; Quintão, 2011).

Na Europa, o impacto da segunda guerra mundial provocou o desenvolvimento dos sectores públicos. Em Portugal, aquando do Estado-Novo foi proposto pela primeira vez a ampliação da proteção social à população através de um sistema que abarcava o sistema de saúde, a ação social e o regime contributivo. Assim, a igreja católica obteve a concessão: no sistema de saúde - através da gestão hospitalar exercida pelas misericórdias, e na ação social – através da criação de novas instituições particulares de assistência, atualmente conhecidas como IPSS's (Quintão,

2011), que são hoje em dia, responsáveis em parceria com o estado por dois terços de obras de ação social (Almeida, 2010)³. Nessa altura estas instituições, já eram segundo a Constituição portuguesa (1976) responsáveis pela *“proteção dos cidadãos na doença, velhice, invalidez, viuvez e orfandade, bem como no desemprego e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho”* (art.º 63 alínea 4), responsabilidades que excluía segundo Almeida (2010), a saúde e a habitação, bem como excluía as mutualidades (situações que mudariam na revisão da constituição da república portuguesa em 1997 -artº63, alínea 5 e art.º82 alínea d).

A democracia foi o passo seguinte a ser imposto em Portugal nos últimos 26 anos do século XX, o pós 25 de Abril e a constituição da república em 1976, permitiram uma requalificação do terceiro sector português (Quintão, 2011). As mutualistas principiaram a desempenhar funções políticas, e deixaram de lado o assistencialismo, as cooperativas abraçaram o intelecto, e desenvolveram-se de forma explosiva, associações, movimentos, e instituições que tinham as mais variadas missões sociais (R. Franco, et al., 2005).

Contudo, as primeiras intervenções estatais no sector não lucrativo, foram alvo de críticas. Um dos exemplos mais gritantes foi a privatização dos hospitais das Misericórdias pelo estado em 1974⁴, a tentativa do estado renumerar os danos causados durante 6 anos às Misericórdias a partir de 1980⁵ e finalmente a devolução em 1981 das infraestruturas hospitalares às Misericórdias⁶ (R. Franco, et al., 2005).

Na sequência da adesão de Portugal à União Europeia surgiram alterações subjetivas na democratização face ao terceiro sector, o que provocou uma proliferação explosiva de todas as entidades (associações, cooperativas, mutualidades, fundações, etc.) e por sua vez, conduziu a uma maior responsabilização em áreas de intervenção que anteriormente eram exclusivas das mutualidades e das associações, e também permitiu a adesão a fundos europeus, com vista colmatar as necessidades de movimentos associativos (R. Franco, et al., 2005; Quintão, 2011).

³ Através do estudo elaborado por Salamon e colegas (2012), em colaboração com o INE, em Portugal, é verificado que atualmente a principal área de intervenção das organizações não lucrativas incide na prestação de assistência social.

⁴ Decreto-Lei n.º 618/75, de 11 de Novembro de 1975.

⁵ Decreto-lei n.º 14/80, de 26 de Fevereiro.

⁶ Decreto-lei n.º 489/82, de 28 de Dezembro.

Nos anos 90 começaram a ser desenvolvidas novas entidades no terceiro sector português, as CERCI e as empresas de inserção (Quintão, 2011).

Seguidamente é apresentada a figura 3 do estudo de Quintão (2011) que tem por objetivo contextualizar o terceiro sector português atualmente, bem como as entidades que o caracterizam.

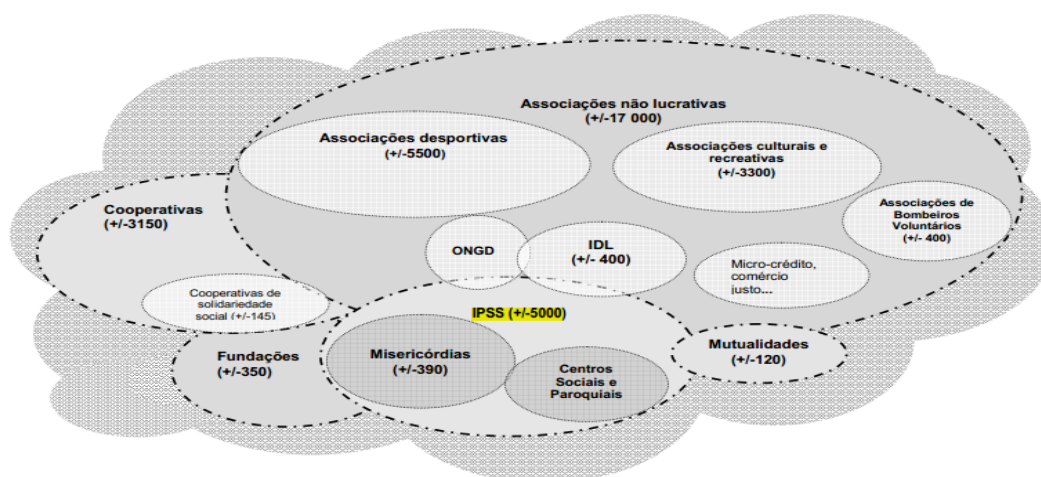


Figura 3 - Organizações do terceiro sector em Portugal. Retirado de Quintão (2011).

Face ao desenvolvimento crescente nos últimos 30 anos do sector social, existem atualmente na sociedade portuguesa, subsectores do terceiro sector que apresentam uma elevada visibilidade, como é o caso das IPSS's, das Misericórdias e das Cooperativas (Ferreira, 2004; R. Franco, 2004; R. Franco, et al., 2005; Salamon, et al., 2012).

É ainda importante realçar, que atualmente existe uma classificação das organizações não lucrativas - *International Classification of Nonprofit Organizations* (ICNPO) (desenvolvida pela JHU) – que tem por objetivo esclarecer quais é que são os vários tipos de organizações não lucrativas existentes. Esta classificação apresenta doze categorias que se referem às áreas de intervenção, e que são posteriormente especificadas em subcategorias, segundo as funções que desempenham (por exemplo a área de intervenção dos serviços sociais tem como função a prestação de um serviço comunitário que pode especificar-se nas subcategorias seguintes: bem-estar na infância, serviços à infância e cuidados de dia; bem-estar na juventude e serviços à juventude; serviços às famílias; serviços para os deficientes; serviços aos idosos). As doze categorias existentes são: Cultura e lazer; Educação e Investigação; Saúde; Serviços Sociais; Ambiente desenvolvimento e

habitação; Participação cívica e defesa de causas; Intermediários Filantrópicos; Internacional; Congregações Religiosas; Empresariais e profissionais, Sindicatos; e Outros.

2.4.2 Definição do Terceiro Sector

Não descurando os antecedentes históricos previamente referidos, na década de 70, o conceito do terceiro sector é abordado por vários académicos, na teoria económica neoclássica, que apresenta várias abordagens que tentam explicar a sua proliferação e disseminação na sociedade. No entender desta teoria, as organizações sem fins lucrativos surgiram porque haviam falhas no mercado económico e no estado, entre a procura e a oferta de um determinado bem ou serviço, que não existia ou não estava disponível mas que não deixava de ter procura (Almeida, 2010; Rodrigues, 2004), contudo existem outras teorias que referem que o terceiro sector surgiu em sequência do fracasso do Estado-providência (*Welfare state*), e era visto como um ator social e um bom aliado do estado e do mercado (Rodrigues, 2004). Atualmente existem imensas causas e fatores que podem dar origem a uma organização sem fins lucrativos, e simultaneamente promover disseminar e aumentar mais este sector.

Contudo, Almeida (2010, p. 3) critica a teoria neoclássica ao referir que *“ao terceiro sector foi reservado um lugar residual no sistema económico, sendo a sua existência justificada, apenas, pelos fracassos institucionais do mercado e do Estado.”*

No entanto, presentemente, verifica-se a existência de uma vastidão de conceitos que tentam delimitar o terceiro sector, pois constata-se frequentemente na literatura, a presença de uma enorme dificuldade em definir, de forma clara e homogénea as organizações que *“não sendo públicas, perseguem objetivos sociais e que, sendo privadas, não têm fins lucrativos”* (Almeida, 2010, p. 5).

Ricardo (2007) refere que a dificuldade manifesta na clarificação do que é o terceiro sector, deve-se à existência de imensas entidades cuja missão e valores na sociedade abrangem vertentes de intervenção em áreas bastante discrepantes entre si. Conclui-se assim que o terceiro sector, abrange uma gama de realidades orgânicas heterogéneas quanto à sua forma de ser e de estar socialmente (R. C. Franco & Andrade, 2007).

Contudo é importante realçar como o faz Quintão (2011, p. 7) que o terceiro sector⁷ tende a ser confundido com sector terciário -sector dos serviços, uma vez que, o termo terceiro *“reporta-se aos dois sectores económicos historicamente predominantes (dito de forma simplificada) – o Estado e o Mercado –(...) o termo sector reporta fundamentalmente para o plano económico, encobrindo as vertentes sociais e políticas das formas de organização da sociedade civil”*.

“Um sector entre o Estado e o Mercado, promotor de missões económicas e sociais, que prossegue o interesse público e cujo objetivo final não é a distribuição de lucros” (OCDE, LEED, cit. em Pol & Ville (2009, p. 880)).

Em Portugal muitos termos são utilizados para definir o terceiro sector⁸: *“instituições de solidariedade”, “sector social”, “organizações ou instituições sem fins lucrativos”, “economia social e solidária”, “organizações não-governamentais”, “terceiro sistema”, “organizações da sociedade civil”* (R. Franco, 2004; R. Franco, et al., 2005; R. C. Franco & A., 2007; Rodrigues, 2004). As associações, fundações, instituições de desenvolvimento local, misericórdias, associações mutualistas, cooperativas, museus, organizações não-governamentais para o desenvolvimento, são as várias formas legais existentes no terceiro sector português atualmente (R. Franco, et al., 2005).

Tendo presente a existência de três definições diferentes que caracterizam o terceiro sector - a definição estrutural-operacional (definição americana) a economia social⁹ (o mesmo que perspectiva francófona) e a definição europeia - (Almeida, 2010; R. Franco, 2004; R. C. Franco & A., 2007) seguidamente só serão apresentadas as definições americana e europeia do terceiro sector.

⁷ Atualmente a Constituição da República Portuguesa (art.º 80) refere que a economia do País considera a existência de três sectores – o sector público, o sector privado e o sector cooperativo e social (terceiro sector).

⁸ É importante aqui realçar a falta de consenso académico relativamente às definições sobre o terceiro sector, bem como referir a disparidade de opções que são propostas (R. C. Franco & Andrade, 2007).

⁹ Conceitos como economia social, economia solidária, terceiro sistema, e organizações não governamentais, não serão abordados. Estes termos apresentam algumas limitações, alguns exemplos - o termo economia social não é reconhecido por países Europeus como a Alemanha e a Dinamarca (Almeida, 2010), o termo economia social apresenta ambiguidade terminológica (Almeida, 2010). Também é importante referir que na sua definição a economia solidária não considera as IPSS (Almeida, 2010) entre outros. Franco e colegas (2005), referem que algumas das definições existentes na literatura (por exemplo: Salamon et. al, 2004; 1997) sobre organizações que caracterizam o terceiro sector não se focalizam em características orgânicas como os fundos, e estatutos. Para mais exemplos ver Manual de Economia do Conhecimento e Organizações sem fins Lucrativos de Raquel Campos Franco e António Manuel Andrade.

Para Franco & Andrade (2007) Quintão (2011), Diogo (2010) e Almeida (2010) a definição americana é a mais disseminada pelos investigadores académicos, pois apresenta uma aplicação mais imparcial, neutra e abrangente, e reúne uma maior aprovação a nível internacional, além disso no estudo de Franco e colegas (2005) é referido que esta definição teve uma aplicação positiva ao contexto português.

A definição estrutural-operacional caracteriza as organizações sem fins lucrativos como entidades que são: **organizadas** (*têm alguma estrutura e regularidade nas suas operações*), **voluntárias** (*ser membro, participar ou contribuir em tempo ou dinheiro não é exigido por lei*), **autogovernadas** (*elas têm os seus próprios mecanismos de governação interna*), **privadas** (*são institucionalmente separadas do estado, embora possam receber deste apoio financeiro*), e **anticomerciais** (*pois os seus excedentes são reinvestidos nos seus objetivos*) (Adamides & Karacapilidis; R. Franco, 2004; 2005, pp. 8 -9, 6 respectivamente).

Contudo, é importante referir que a definição estrutural-operacional também é alvo de críticas. Rodrigues (2004, p. 37) refere que esta definição é “*reducionista e serve apenas propósitos observacionais*”, já Franco e colegas (2004; 2005; 2007) referem que a definição apresenta algumas zonas cinzentas, pois a mesma encontra-se mais adaptada à realidade norte-americana (fundações) do que à realidade europeia (mutualismo e cooperativismo), ao excluir as organizações de membros como as cooperativas e as mutualidades (ao invés, da economia social, que considera na sua definição as cooperativas e as mutualidades). O problema desta definição prende-se, no entender de Franco e colegas (2007) com a *não distribuição de lucros*, pois tanto as cooperativas como as mutualistas distribuem os seus excedentes (se bem que de maneiras diferentes).

A definição europeia desenvolvida por Pestoff (1999) e presente na figura 4, é no entender de Franco & Andrade (2007) mais analítica porque foca-se no desenvolvimento de diferentes planos de ação que permitem que as mudanças sejam efetuadas à medida que o tempo avança. Esta visão europeia é mais lata, uma vez que, se baseia no triângulo do bem-estar de Evers (1990 e 1995) e admite que ocorrem sobreposições das entidades a outros sectores. Além disso, no que diz respeito à não distribuição de lucros, esta definição não determina a sua não distribuição, apenas impõe limites.



Figura 4 - Definição Europeia de Pestoff. Retirado de Franco & Andrade (2007).

2.4.3 A Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL)

A prestação de serviços de extrema importância para a sobrevivência e desenvolvimento do ser humano, em todas as suas vertentes públicas, é para Lester Salamon (Salvatore, 2004, cit. em Diogo (2010)) o principal objetivo que rege as organizações sem fins lucrativos.

As organizações não lucrativas vão além das orgânicas funcionais estatais e privadas que têm como objetivo respetivamente a redistribuição e a obtenção de lucro, porque são organizações que se preocupam com problemas que não entram no foro económico, porque são organizações que têm a capacidade de criar e de produzir bens e serviços comunitários em locais pouco prováveis, porque não são organizações socialmente homogêneas, porque são organizações que se indignam com os movimentos socioeconómicos patentes na sociedade atual, e porque são organizações que procuram constantemente novos mecanismos de atuação que sustentem o desenvolvimento de novos valores e de novas missões. Assim, a justiça na busca de uma melhor distribuição de riqueza equitativa, é o motor que move este tipo de organizações (Lavado & Barata, 2007).

Este princípio da reciprocidade têm uma premissa de cooperação e entreajuda na obtenção de recursos (materiais e económicos) (Diogo, 2010; Rodrigues, 2004), daí que a OSFL tenha a capacidade de reinvestir os lucros e os excedentes financeiros na dinâmica organizacional, sem a partilha dos mesmos por todas as partes interessadas (Amado, 2007).

Uma OSFL necessita de quatro pressupostos para funcionar adequadamente: 1) *plano estratégico*, 2) *marketing*, 3) *clientes* e 4) *dinheiro* (Drucker, 1995, cit. em Oliveira, Ross, & Altimeyer (2005)).

Carvalho (2005) refere a importância de algumas ferramentas para a gestão em OSFL, nomeadamente: a orientação no mercado, a aprendizagem organizacional, o planeamento estratégico e a eficácia no desempenho.

Oliveira e colegas (2005) referem que um bom plano estratégico torna-se fundamental para que as OSFL consigam gerir de forma adequada a orgânica institucional. Com base nesta premissa e com base em estudos anteriores os autores referem que a gestão prática de uma OSFL deve ser focalizada nos seus problemas, e ter a finalidade de ir ao encontro das necessidades de todas as partes interessadas.

No entender de Diogo (2010) as grandes limitações destas organizações são o financiamento e os recursos humanos. Já Ricardo (2007) questiona se estas organizações são limitadas a uma entidade a quem o estado delega fundos (subsídio-dependente) ou são uma potência produtiva na criação de novos recursos humanos.

2.4.3.1 IPSS: Um caso particular

As IPSS's são "empresas" sociais específicas do contexto português que formam um *quasi-market* da ação social, para fazer chegar à população as prestações de proteção social garantidas nas políticas públicas.

As IPSS são pessoas coletivas privadas, que prosseguem objetivos de interesse público e que estão criadas e sujeitas à tutela do Estado (Alfaro, 2003, cit. Em Valga (2010)).

As Instituições Particulares e Solidariedade Social (IPSS) têm por finalidade acionar o apoio em situações de fragilidade humana, de exclusão social, através de mecanismos de adaptação social, e através da criação e desenvolvimento de atividades e projetos inovadores que abrangem todas as populações – que são alvo de solidariedade e apoio (Lourenço, 2011). As IPSS's, simultaneamente ajudam e substituem o estado nestes deveres de ação social (Alfaro, 2003, cit. em Valga (2010)).

Algumas IPSS's (associações e fundações) apresentam uma dupla natureza jurídica, uma vez que são legisladas tanto pelos Estatutos das IPSS (EIPSS) como pelo Código Civil da Constituição da Republica Portuguesa.

Na Constituição da República Portuguesa, o artº63 confere direitos e deveres sociais às IPSS's. A IPSS tem que apresentar segundo o nº3 deste artigo, objetivos de segurança social em áreas de atuação específicas (em casos de doença, invalidez, viuvez, orfandade, desemprego, deficiência, entre outros – nº 4) que abranjam todas as faixas populacionais (artº 67, 69, 70, 71, 72).

Segundo a lei portuguesa, no que concerne aos estatutos das IPSS, presente no Decreto de Lei 119/83, de 25 de Fevereiro de 1983, uma IPSS é segundo o Artº1 e 2 uma organização que não visa o lucro e que pode apresentar na sua missão os seguintes objetivos (mediante a concessão de bens e a expressão de serviços): *Apoiar, crianças, jovens, famílias; Apoiar a integração comunitária e social; Proteger idosos e deficientes em situações de pobreza e exclusão social; Promover a saúde; Formar os cidadãos; e Resolver problemas do foro habitacional, entre outros.*

Os tipos de organizações que podem ser considerados Instituições particulares de solidariedade social, ou seja, que se podem revestir das suas formas jurídicas são: as Associações (as de solidariedade social, as de voluntários de ação social e as de socorros mútuos), as Fundações (de solidariedade social) e as Irmandades das misericórdias ou Santas Casas da Misericórdia (art.º2, do EIPSS). Estas formas jurídicas podem ser posteriormente agrupadas em: Uniões, Federações e Confederações.

Independentemente da forma jurídica, as organizações que prossigam fins de solidariedade social na sua atividade podem obter o Estatuto de IPSS por parte da Direcção-Geral da Segurança Social (DGSS), uma vez que o estatuto é atribuído a organizações que fornecem um número específico de serviços, e provem a posse de meios necessários para desenvolver as atividades sociais (as infraestruturas onde o serviço pode ser realizado tem de estar em conformidade com outras leis, por exemplo DNº12/98, DNº30/06 e Portaria 67/2012 – Lar de idosos).

Desta forma, embora a gestão dos serviços, dos recursos e das próprias instalações afetas ao exercício das atividades sejam da responsabilidade destas instituições, o Estado apoia financeiramente e fiscaliza, nos termos da lei, a sua atividade e funcionamento (uma vez que o estado é o órgão que tutela as IPSS's). Assim, o estado é um dos maiores financiadores deste sector, bem como o mais importante *stakeholder* (pois estabelece através da segurança social acordos de cooperação com as IPSS's – DNº64/2007 de 14 de Março), e as IPSS são entidades dependentes e com pouca autonomia (R. Franco, et al., 2005).

3 Modelo de negócio

3.1 Evolução do Conceito

O modelo de negócio foi um dos grandes chavões da era informática nos anos 90, aquando do desenvolvimento do computador e da sua introdução como ferramenta de trabalho no seio empresarial, uma vez que, permitiu que as organizações mudassem a sua forma de planear e testar possíveis cenários de atuação no mercado (Osterwalder, 2004). Estas mudanças de como as empresas atuavam dentro e fora do mercado, foram visíveis de tal forma que foram posteriormente difundidas em outras áreas de negócio (Osterwalder, Tucci, & Pigneur, 2005)

O conceito de modelo de negócio (MN) começou a ser alvo de estudo por parte de empresários, académicos e consultores, contudo muitas das definições divulgadas não tinham o mesmo significado, eram ambíguas e pouco precisas (Osterwalder, 2004; 2005). Com o objetivo de clarificar a definição do conceito MN, Osterwalder e colegas (2005) agruparam de forma detalhada a informação relativa ao conceito tendo em conta três pressupostos: 1) a forma abstrata do conceito que descreve a vida de todas as empresas (que por sua vez pode ser um tipo de MN); 2) os vários tipos de MN que são aplicados a um conjunto de empresas semelhantes e 3) a especificidade do conceito no seio de empresas com uma área de negócio específica.

Osterwalder e colegas (2005) hierarquizam os 3 pressupostos interligando-os com vista a obter uma abordagem mais compreensiva do MN, porque referem que todos os três pressupostos têm razão de ser e não são mutuamente exclusivos, apesar variarem perante o rigor do conceito do modelo, das definições simples, e das definições mais complexas.

Com base na revisão da literatura, Osterwalder e colegas (2005) propuseram cinco fases – 1) *Definição e classificação do MN*; 2) *Componentes do MN*; 3) *Elementos do MN*; 4) *MN e Modelo dos elementos* e 5) *Aplicação do conceito de MN em contextos de gestão* - com o objetivo de descrever a evolução do conceito de MN, como é evidenciado pela figura 5. Atualmente o conceito de modelo de negócio está inserido na quinta fase, onde o resultado esperado mediante a sua aplicação traduz-se num conjunto de ferramentas e de aplicações conceituais. Na figura 5 também se mencionam os principais investigadores que contribuíram para a evolução deste conceito.

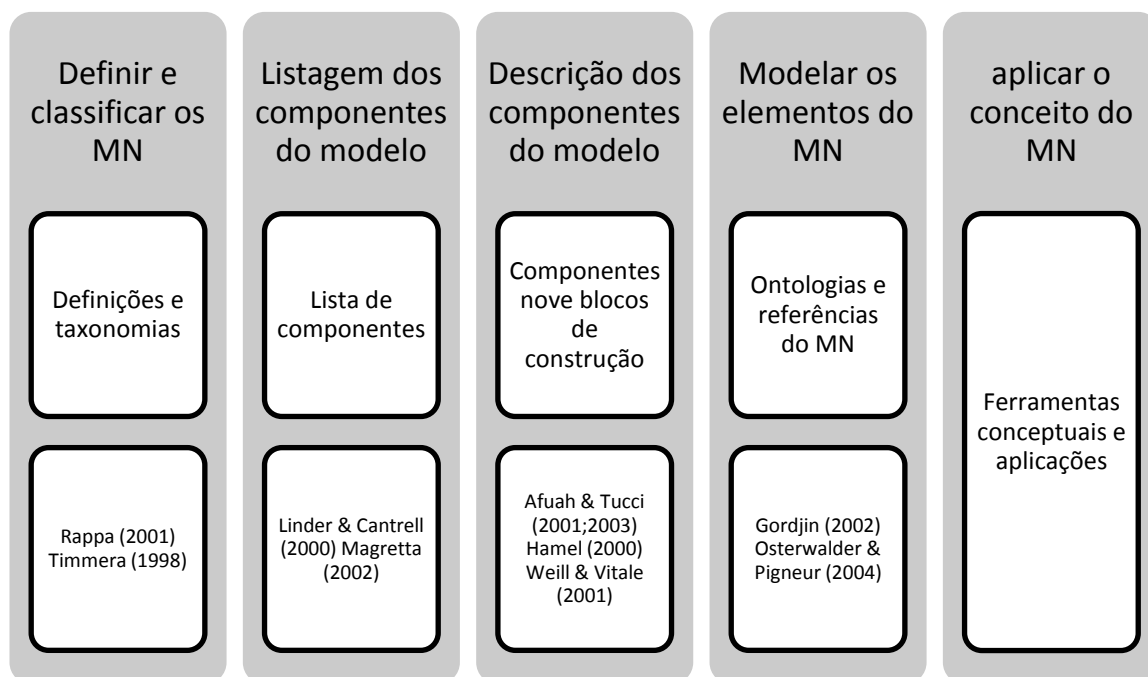


Figura 5 – Evolução do conceito de Modelo de Negócio. Adaptado de Osterwalder (2005, p. 11)

Osterwalder e colegas (2005), depois de efetuarem esta análise, concluíram que o MN é um mecanismo que permite articular todos os componentes que caracterizam uma empresa de forma lógica, para que a mesma possa criar valor para o cliente:

“É uma ferramenta conceptual que contém um conjunto de objetos, conceitos e respetivas relações com o objetivo de expressar a lógica do negócio de uma empresa em particular. Assim, deve-se considerar os conceitos e relações que permitem ter uma descrição e uma representação simplificada do valor que é fornecido ao cliente, da forma como isso é feito e do consequente impacto financeiro” (Osterwalder, et al., 2005, p. 5).

O MN conta assim a história da empresa, ao responder a questões-chave que são fundamentais para sustentar e dar orientação ao negócio, como “Quem somos?” “Para quem atuamos?” “O que fazemos?” (Osterwalder, 2004).

Atualmente existem imensos tipos de modelos de negócio inovadores que conseguem vingar e sobressair no mercado pela sua criatividade, o que consequentemente ameaça as empresas que apresentam formas de fazer negócio muito tradicionais. Perante a concorrência é cada vez mais notória a importância que as empresas que já se encontram estabelecidas e as novas empresas terem um modelo de negócio inovador. Osterwalder e colegas (2011) referem alguns padrões de

MN interessantes – *Desagregando MN, Grande Cauda, Plataformas Multilaterais, MN Grátis, MN Abertos*.

Osterwalder & Pigneur (2011) comparam o modelo de negócio aos esquemas que as empresas elaboram para colocar em prática as suas estratégias através de estruturas organizacionais, processos e sistemas, com vista a serem mais competitivas. Pois tal como a estratégia o MN implica uma análise detalhada do ponto em que a empresa se encontra num determinado momento. Contudo é importante realçar que o modelo de negócio não é a mesma coisa que a estratégia, uma vez que, as respostas resultantes das sua análises são diferentes – o MN dá-nos o “o quê” enquanto a estratégia dá-nos o “como”, a *“lógica da criação de valor é representada pelo modelo de negócio, mas os “detalhes de como é criado esse valor é do domínio da estratégia”* (A. Pereira, 2011, p. 35).

3.2 Ontologia do modelo de negócio

A ontologia do MN construída por Osterwalder (2004) resulta da síntese da informação recolhida relativa ao conceito MN. O objetivo de Osterwalder era criar uma ferramenta de gestão - um modelo genérico que permitisse descrever a forma de funcionamento das empresas. Para isso implementou numa primeira fase a identificação das principais áreas de negócio e numa segunda fase dividiu as principais áreas em etapas/blocos. Osterwalder (2004) fundamentou estas etapas com base no modelo *Balanced Scorecard* de Kaplan & Norton (1992), que apresenta quatro áreas de posicionamento do negócio: *a perspectiva do cliente, a perspectiva interna, a perspectiva financeira, a perspectiva da inovação e aprendizagem*, e em Markides (1999) que levantava questões pertinentes que iam ao encontro do modelo *Balanced Scorecard*, como: “*Quem deve orientar os clientes? Que produtos ou serviços a empresa deve oferecer? Como é que estes serviços podem ser entregues ao cliente?*”.

O MN elaborado por Osterwalder (2004) abrange quatro áreas de negócio, **produto, interface com os clientes, gestão de infraestruturas e aspetos financeiros** (que serão seguidamente analisadas) que são compostas de forma interligada por nove blocos construtivos que têm a finalidade de explicar a lógica e a articulação de todas as áreas do negócio.

Produto: *Descreve em que negócio é que a empresa se encontra, e diz respeito às propostas de valor e aos produtos que são oferecidos ao cliente no mercado.*

Interface com o cliente: *Descreve quais é que são os clientes alvo da empresa, e como é que a empresa distribui os produtos e os serviços, e como é que a empresa constrói uma forte relação com os clientes.*

Gestão das infraestruturas: *Descreve como é que a empresa atua de forma eficiente perante problemas logísticos e das infraestruturas, como e de que forma resolve os problemas e descreve ainda qual é a rede de parceiros da empresa.*

Aspetos Financeiros: *Identifica qual é o modelo de retorno da empresa, bem como a estrutura dos custos e a sustentabilidade do modelo de negócio* (Osterwalder, 2004, p. 42).

O modelo desenvolvido por Osterwalder (2004) não é mais do que uma tela que têm a finalidade de detalhar as principais áreas de negócio de uma empresa tendo presente nove pressupostos, nomeadamente: o segmento de clientes, a proposta de valor, os canais, as relações com os

essas ofertas apresentam canais de distribuição, tipos de relações e lucratividades muito discrepantes. Alguns exemplos de segmentos de clientes são: o mercado de massas, os nichos de mercado, os segmentados, os diversificados e as plataformas multilaterais (Osterwalder & Pigneur, 2009, 2011).

b. Proposta de Valor

A proposta de valor tenta corresponder às expectativas dos clientes, de forma a satisfazê-los e a fidelizá-los e surge na sequência de um segmento de clientes específico. A proposta de valor é simplesmente um conjunto de valores benéficos que a empresa consagra aos seus clientes, que pode ser de ordem quantitativa (por exemplo: rapidez de um serviço) ou qualitativa (por exemplo: design). Tendo presente a forma como o segmento de clientes está orientado no mercado, a empresa questiona ***“Qual é o valor que entregamos ao cliente?” “Que necessidades dos clientes estamos a satisfazer?” “De entre os problemas dos nossos clientes, qual é o que estamos a ajudar a resolver?” “Que pacote de produtos e serviços estamos a oferecer a cada segmento de clientes?”*** (Osterwalder & Pigneur, 2009; 2011, p. 23).

As organizações geralmente apresentam propostas de valor diferenciadas no mercado porque oferecem algo novo que mais nenhuma empresa possui, e/ou porque apesar da oferta já existir no mercado a mesma apresenta características adicionais que a tornam única (Osterwalder & Pigneur, 2011).

c. Canais de distribuição

Os canais de distribuição atuam como órgão de comunicação e de marketing, com vista a influenciar o segmento de clientes para o qual está dirigido, pois desempenha um papel preponderante e bastante interativo na experiência dos clientes. A forma como os canais atuam pode ser direta ou indireta ou ainda através de parceiros ou mecanismos internos. As funções dos canais de distribuição prendem-se essencialmente com o ciclo de compra do cliente, ou seja, a forma como os clientes, tem consciência da realidade empresarial, a forma como avaliam a proposta de valor e adquirem produtos e serviços específicos, a forma como retiram valor da proposta de valor e a forma como recebem apoio no serviço pós-venda (Osterwalder, 2004; Osterwalder & Pigneur, 2011).

Nesta fase a empresa verifica ***“Através de que canais é que os nossos segmentos de clientes querem ser contactados?” “Como é que os estamos a contactar agora?”*** e dá simultaneamente resposta a ***“Como é que os nossos canais estão integrados?” “Quais são os que funcionam melhor?” “Quais são os mais eficientes do ponto de vista dos custos?” “Como é que estamos a integrar com as rotinas dos clientes?”*** (Osterwalder & Pigneur, 2009; 2011, p. 27).

d. Relações com os clientes

As relações com os clientes, não são mais do que os tipos de relações que a empresa cria e deseja estabelecer com o seu segmento de clientes. A empresa ao aperfeiçoar a sua relação com o seu segmento de clientes pode adquirir e reter clientes e simultaneamente aumentar o seu volume de negócio. Muitas empresas estabelecem relações com o seu segmento de clientes, através de: assistência pessoal, self-service, serviços automatizados, comunidades e cocriação.

Nesta fase a empresa constata ***“Que tipo de relação é que cada um dos nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos e mantenhamos com eles?” “Quais é que nós estabelecemos?” “São muito onerosas?” “Como é que se interligam com o nosso modelo de negócio?”*** (Osterwalder & Pigneur, 2009; 2011, p. 29).

e. Fluxos de Rendimento

O fluxo de rendimentos corresponde ao dinheiro que é gerado por uma empresa através do seu segmento de clientes, ou seja, é o lucro resultante da subtração dos custos ao rendimento obtido nesse segmento de clientes. Nesta fase que faz bombear a alma do negócio, a empresa pergunta-se ***“Porque valores estão os nossos clientes realmente dispostos a pagar?” “Estão a pagar pelo quê agora?” “Como é que estão a pagar? Como é que prefeririam pagar?” “Quanto é que cada fluxo de rendimento contribui para o rendimento global?”*** (Osterwalder & Pigneur, 2009; 2011, p. 31).

A empresa pode obter vários fluxos de rendimento consoante o segmento de clientes onde atua, pois os rendimentos resultantes das transações podem surgir através de pagamentos imediatos ou continuados por parte do cliente, onde estes rendimentos podem por sua vez, apresentar mecanismos de fixação de preços (preços fixos vs. fixação dinâmica dos preços). Além disso, a empresa pode gerar rendimentos mediante a: venda de ativos, taxas de utilização, assinaturas, empréstimos, arrendamentos, licenciamentos, comissões de intermediação e publicidade.

f. Recursos-chave

Os recursos chave que caracterizam o modelo de negócio da empresa são os seus ativos tangíveis e intangíveis mais importantes. Os recursos desempenham um papel fulcral em toda a cadeia de valor, porque atingem todos os outros pressupostos envolvidos no modelo de negócio, e se a empresa não for detentora de todos os recursos pode contratar os que necessita recorrendo à sua rede de parcerias e a outsourcing.

Nesta fase do modelo a empresa faz a constatação ***“De que recursos-chave é que as nossas propostas de valor necessitam? Quais é que são os canais de distribuição? Quais as relações com os clientes? Quais os fluxos de rendimento?”*** (Osterwalder & Pigneur, 2009; 2011, p. 35).

g. Atividades-chave

No modelo de negócio as atividades-chave dizem respeito, aos princípios que fazem funcionar a empresa. As atividades são ações práticas que a empresa tem de executar para criar valor em todas as suas áreas de negócio (produção, resolução de problemas e redes). As atividades são designadas como primárias quando estão diretamente envolvidas com o desenvolvimento e entrega da proposta de valor e de suporte pois a sua função é dar sustentabilidade às atividades primárias (Osterwalder, 2004).

“Que atividades-chave são exigidas pela nossa proposta de valor? Quais os canais de distribuição? Quais as relações com os clientes? Quais os fluxos de rendimento?” dão resposta ao ponto de situação da empresa nesta fase do seu modelo de negócio (Osterwalder & Pigneur, 2009; 2011, p. 37).

h. Parcerias-chave

A rede de fornecedores e de parceiros é o que descreve esta etapa do modelo de negócio na empresa. As parcerias apresentam cada vez mais impacto no mundo dos negócios, pois permitem a otimização do próprio modelo através de afetação de recursos e atividades bem como a minimização do risco e da incerteza, e a aquisição de novos recursos e atividades no seu modelo de negócio. Alguns tipos de parcerias mais conhecidas são as alianças estratégicas, os empreendimentos conjuntos, as cooperações e as relações comprador-fornecedor.

Nesta fase a empresa avalia e consciencializa-se de ***“Quem são os nossos parceiros chave? Quem são os nossos fornecedores-chave? Que recursos-chave estamos a adquirir aos nossos parceiros?”***

“Que atividades-chave é que os parceiros levam a cabo?” (Osterwalder & Pigneur, 2009; 2011, p. 39).

i. Estrutura de custos

Nesta fase do modelo de negócio são descritos de forma detalhada os custos implicados na operacionalização do negócio. É importante salientar que a estrutura de custos pode incidir nos custos ou no valor criado, e são caracterizadas por custos fixos, custos variáveis, economias de escala e de âmbito.

“Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio? Quais são os recursos-chave mais caros? Quais são as atividades-chave mais baratas?” (Osterwalder & Pigneur, 2009; 2011, p. 41), servem como mote para focalizar o modelo de negócio nesta etapa.

Áreas de negócio	Bloco	Descrição
Oferta	Proposta de valor	Visão geral dos produtos/serviços oferecidos
Interface com o cliente	Segmento de clientes	Segmento que a empresa pretende atingir
	Canais de distribuição	Meios utilizados para entrar em contacto com o cliente
	Relações com os clientes	Tipo de ligações entre a empresa e cada segmento
Gestão da Infraestrutura	Recursos-chave	Ativos necessários para criar a oferta
	Atividades-chave	Competências necessárias à execução do modelo
	Parcerias-chave	Rede de acordos cooperativos necessários
Aspetos Financeiros	Fluxos de rendimento	Forma como a empresa faz dinheiro através de vários fluxos
	Estrutura de custos	Consequências financeiras dos meios utilizados

Tabela 2-Quadro esquemático com os 9 blocos do MN. Retirado de Osterwalder (2004, p. 43).

É importante referir que se o modelo de negócio for bem estruturado em todas as suas principais áreas de negócio – **clientes, oferta, infraestruturas e viabilidade financeira** – alcançará facilmente o objetivo final para o qual foi criado, a obtenção de lucro.

3.3 Modelo de negócio em contextos de Inovação social

Muitos dos problemas sociais podem ser amenizados pelo desenvolvimento de modelos de negócio que possam criar novos mercados, mesmo perante circunstâncias de elevada incerteza, ao simultaneamente, combater esses problemas e gerar proveitos (Thompson & MacMillan, 2010). O que nos dias que correm traduz-se como um critério diferenciador na obtenção de vantagem competitiva (Osterwalder & Pigneur, 2010).

O alívio do sofrimento humano através da criação de empresas geradoras de riqueza tornou-se um foco para as **empresas, ONG** e empresas não-lucrativas semelhantes como é o caso das **empresas sociais** (como referido anteriormente, o tipo de organizações que mais beneficia dos processos de inovação social são as organizações do terceiro sector) cujos objetivos são: não só resolver os grandes problemas da sociedade e demonstrar a sustentabilidade das receitas, mas também gerar lucros (fins lucrativos), o que consequentemente pode ter o impacto necessário, na criação de novos mercados, bem como na expansão, através do crescimento das suas ofertas no mercado (Thompson & MacMillan, 2010).

Thompson e Macmillian (2010) desenvolveram um programa de pesquisa - *Wharton Societal Wealth Program (WSWP)* - de campo de ação, que tem por objetivo examinar como é que são utilizados os modelos de negócio, no desenvolvimento de projetos como “armas” para “atacar” os problemas que são ocorrentes na sociedade; Os autores debatem o modelo de negócio utilizado por este programa onde descrevem os “princípios de execução” para criar novos modelos de negócio em mercados emergentes que possam simultaneamente aumentar a riqueza da sociedade e fazer lucros no sector privado.

É importante aqui realçar que até as organizações do terceiro sector têm um modelo de negócio, pois o *“modelo de negócio social é desenhado e operacionalizado da mesma forma que o de uma empresa – com produtos, serviços, clientes, mercados, despesas e retornos”* (Yunus, et al., 2009, p. 5) a única diferença segundo Osterwalder & Pigneur (2010) traduz-se numa questão de foco.

No sentido de explicar a questão do foco, a obtenção de lucro por oposição ao foco em propósitos sociais e ambientais, foi criado um gráfico, como é evidenciado na figura 7, que tenta relacionar estes dois tipos de foco tendo em conta: 1 – as organizações sem foco; 2 – as organizações que se focam em atingir objetivos sociais em detrimento dos financeiros; 3 – as organizações que tem por objetivo priorizar os lucros em relação aos outros pressupostos e 4 – as organizações que se focam

tanto na obtenção de lucro como em objetivos sociais e ambientais (Osterwalder & Pigneur, 2010).

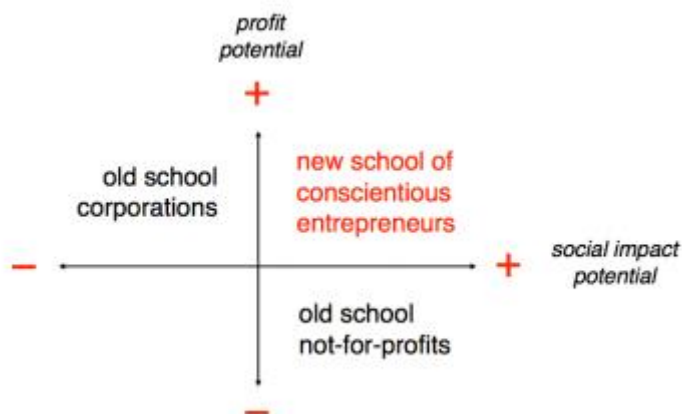


Figura 7 - O foco das organizações. Retirado de Osterwalder e Pigneur (2010, p. 2).

O foco que a maior parte das organizações do terceiro sector apresentam incide na **“old school not –for –profit”** porque a defesa da causa nobre é priorizada e a obtenção do lucro fica para o segundo plano, acabando por descuidar a criação de mais impacto positivo através da sua missão.

Contudo outras organizações, incluindo as do terceiro sector como foi evidenciado por Thompson & Macmillian (2010) focam-se em ambos os objetivos, o lucro e os propósitos sociais, o que confere um MN com um coração bastante resistente no seu campo de atuação que não sacrifica os lucros.

Seguidamente são apresentados alguns modelos de negócio que são claramente casos explícitos de inovação social, e que tiveram este tipo de foco.

A **Grameen Bank** foi desenvolvida por Yunus (2009) com o objetivo de permitir que os indianos tivessem acesso a uma linha de crédito (o microcrédito). Este MN pretendia atingir um segmento de clientes específico - as mulheres que viviam em contextos rurais, e a proposta de valor era traduzida na disponibilização de dinheiro para a criação do seu negócio, com a finalidade última de obter rendimentos para estas mulheres e suas famílias. Este é um projeto com um modelo de negócio socialmente inovador, devido ao impacto social significativo que criou na redução da pobreza e na melhoria do estatuto social de muitas famílias indianas.

Na sequência desta ideia da **Grameen Bank** foram desenvolvidas outras ideias de negócio socialmente inovadoras: **Kiva e MYC4** – a criação de uma plataforma *online* que presta serviços de

microcrédito com a finalidade de erradicar a pobreza e a exclusão social (Coates & Saloner, 2009); **Max Havelaar** - a criação de uma linha de comércio justo; **Acumen Fund** – a criação de um fundo para investir em projetos socialmente inovadores; **Grameenphone** – a criação de uma rede telefónica para os cidadãos pobres do Bangladesh (parceria com a **Grameen Bank**) (Osterwalder & Pigneur, 2010).

O impacto criado pelas ideias de negócio citadas anteriormente, não surge em detrimento dos lucros, pois quanto maior for a empresa, maior será o seu impacto, logo desafio é criar um MN que interligue o lucro e tenha simultaneamente um impacto significativo na sociedade (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Osterwalder e Pigneur (2010) referem contudo que não é tarefa fácil a criação de um modelo de negócio que tenha no seu ADN um código genético, que detenha simultaneamente a obtenção de lucro, e o impacto social. Muitos dos gestores e empresários interessados no desenvolvimento prático deste tipo de MN, falam na sua implementação, por diversos motivos, nomeadamente: a incapacidade para ver além da “superioridade” de uma tecnologia, serviço ou produto; a incapacidade de pensar num MN além da ideia inicial, isto é, não procurando desenvolver ideias alternativas sustentáveis.

Para isso sugerem aos gestores e empresários, que tentam desenvolver MN's com estas características (que são muito semelhantes com as do processo de inovação social, referido no ponto 2.2.2), que tenham em conta que, devem desenhar um MN inicial que seja constantemente adaptado e estudado tendo presente o feedback do mercado em que se vai inserir, bem como, só o deverão desenvolver e ampliar a larga escala, se for verificado que o mesmo possui as características desejadas.

4 Modelo conceptual

O modelo conceptual refere qual será a perspectiva abordada relativamente ao problema de investigação, tendo por objetivo conduzir todo o processo de investigação. Este permite fazer referência a conceitos (provenientes de teorias, de experiências ou de investigações) numa situação específica (Fortin, 1996, pp. 93, 91, 94), ou seja, *“é como a imagem da construção de uma casa”* que por sua vez, *“fornece uma perspectiva geral de um fenómeno que procura explicar”*. É importante referir ainda, que no modelo conceptual, *“não existe a formulação de proposições que indiquem a relação entre conceitos”* porque o modelo conceptual *“toma a forma de uma descrição das previsões do investigador em relação à ação das variáveis em estudo”*.

Dai que a investigadora tenha optado por descrever através de duas etapas o seu modelo conceptual. Numa primeira etapa, a investigadora procurou agrupar os principais conceitos que serão examinados ao longo do presente estudo, e numa segunda etapa a investigadora procurou precisar se existia uma relação entre os conceitos referidos na primeira etapa. Tendo presente a pergunta de investigação que foi o mote para a realização deste estudo, a investigadora concluiu que na primeira etapa os principais conceitos seriam a inovação social e o modelo de negócio. Já na segunda etapa, a investigadora verificou através da revisão da literatura que o conceito de inovação social engloba, uma tipologia que abrange as organizações, nomeadamente as organizações do terceiro sector, que por sua vez engloba as IPSS. A figura 8, descreve o que acabou de ser supracitado, bem como evidencia o objetivo deste estudo, através da seta, a aplicação do modelo de negócio nas IPSS.

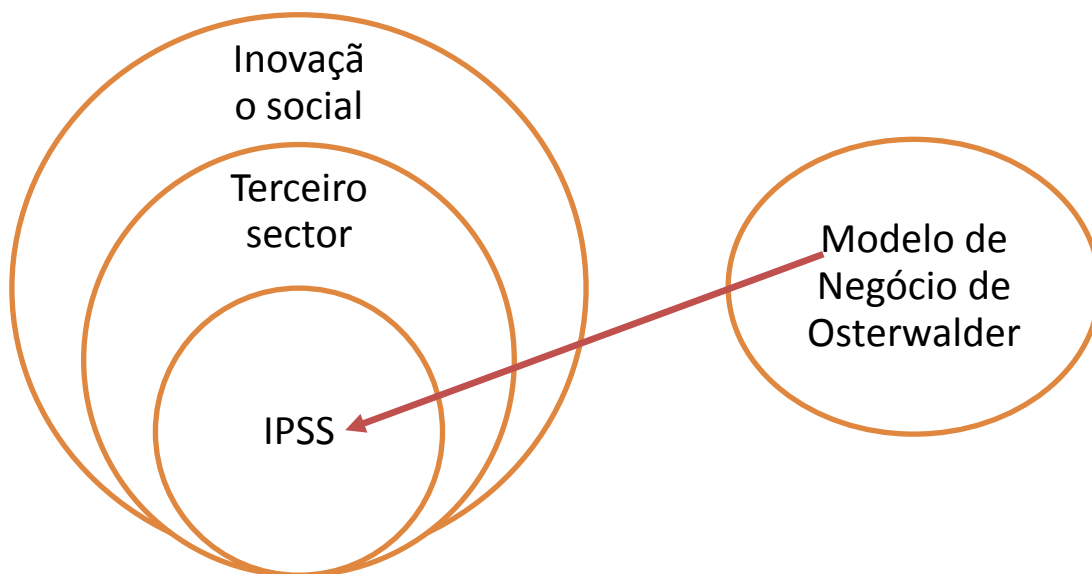


Figura 8– Descrição visual dos principais conceitos em estudo e da sua relação, bem como do objeto de estudo.

É importante referir a presente investigação, corresponde ao nível I, uma vez que, é pouco provável que existam *“conceções organizadas que possam servir de quadro conceptual para justificar a questão de investigação”* (Fortin, 1996, p. 95) pois existe pouca bibliografia no domínio das IPSS's, que tenha por objetivo a aplicação do Modelo de Negócio de Osterwalder (a investigadora só encontrou um Estudo em Portugal que tem como objetivo de aplicação deste modelo como instrumento de avaliação a uma resposta social específica, o SAD; estudo que também é classificado com o nível I, mas que não apresenta modelo conceptual (A. Pereira, 2011)). Daí que o objetivo do estudo, se prenda com a análise descritiva, por forma a contextualizar uma situação.

Seguidamente é apresentado, na figura 9, o modelo conceptual que orienta esta investigação e que tem por objetivo dar uma resposta preditiva à pergunta de investigação.

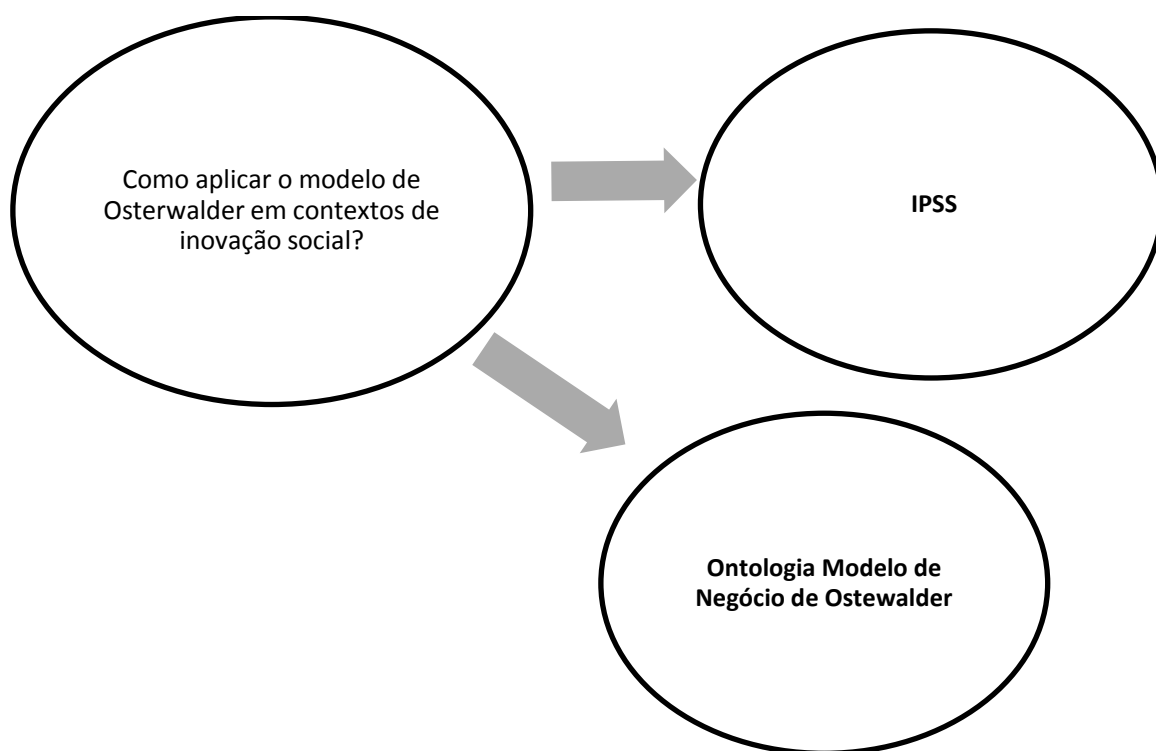


Figura 9 – Modelo conceptual da presente investigação.

5 Metodologia

A investigadora adotou a mesma estratégia que Pereira (2011) no que diz respeito à análise metodológica. Para isso optou por delinear primeiramente um mapeamento do modelo de negócio que pudesse sustentar o modelo conceptual previamente apresentado através da literatura e dos decretos de lei, para que aquando dos resultados obtidos e da obtenção do modelo empírico, fosse possível estabelecer um meio de comparação. Seguidamente a investigadora teve o cuidado de delinear os cuidados metodológicos que foram necessários para executar o presente estudo.

5.1 Mapeamento do Modelo de Negócio – Fundamentação do Modelo Conceptual

Muitas das organizações sem fins lucrativos têm que se orientar para estabelecer uma melhor forma de gerir a sua organização, e de ter um melhor desempenho orgânico perante os **modelos de gestão** antes de se aventurarem na criação de novos modelos, uma vez que, como Mulgan e colegas (2007b, p. 27) referem, estes têm de estar em consonância com vários fatores, pois *“o crescimento de novos modelos sociais normalmente leva mais tempo do que nos outros setores devido à necessidade de alinhamento de um conjunto mais complexo de aliados e devido a uma maior complexidade de sustentabilidade económica, embora o mais bem-sucedido possa com o tempo ser replicado através do crescimento e da emulação”*.

Muitas das organizações sem fins lucrativos não se arriscam a inovar porque para além de terem de assumir uma panóplia de responsabilidades face a todos os intervenientes da instituição, têm receio de perder os futuros financiamentos dos seus principais *stakeholders*, para poderem continuar a dar voz à sua missão (A. Pereira, 2011).

É importante aqui realçar a ligação existente entre as organizações sem fins lucrativos e o estado, muitas vezes inibe de forma indireta a criação e o consequente desenvolvimento de novas ideias, porque é o órgão que financia e sustenta em parte este tipo de organizações (Mulgan, et al., 2007b). Daí que seja importante que as organizações criem modelos de gestão com vista a reduzir a sua dependência financeira estatal, e que simultaneamente garantam a sua independência

(Fernandes 2011) através do desenvolvimento de ideias, bens e serviços que possam satisfazer as necessidades de todos os intervenientes (doadores, voluntários, clientes, equipas de trabalho formadas) (Carvalho, 2005)).

Contudo a Lei no contexto português refere que as IPSS's deverão, ao definir os seus objetivos, considerar necessário atuar no mercado de forma inovadora, aproveitando as oportunidades que ele proporciona, assim como as suas necessidades concretas e satisfazê-las de modo a que se traduzam num valor positivo para os clientes e para a própria instituição (Decreto de Lei nº119/83, Artº5).

É importante ainda referir que existem investigadores no campo da gestão empresarial que defendem que os modelos e ferramentas inerentes ao desempenho empresarial, não deveriam ser importados "tal e qual" para este tipo de organizações. Dai a relevância de se mapear com fundamentação teórica esta ferramenta de gestão a um contexto que não é o empresarial (Collins, 2005).

Gestão de IPSS

Segundo Antunes (2008), as IPSS's podem ser geridas pela própria equipa técnica que a instituição tem ao seu dispor, ou pela Segurança social (órgão que tutela das IPSS's) se a instituição se encontrar oficialmente integrada nos centros distritais da mesma.

As IPSS's, no entender de Canha (2010, p. 5), têm um elevado papel de responsabilidade social, pois além de *"garantir que as necessidades dos seus utentes são satisfeitas e ainda acautelar a sua sobrevivência"* têm que apresentar um **modelo de gestão** bem estruturado.

Os processos e o modelo de negócio

Gerir por processos implica segundo Antunes (2008), a conceptualização de normas de gestão e de responsabilidade de forma estratégica e operacional. Antunes discorre sobre como é que estes **modelos de gestão** assentam ao considerar como é que a instituição se organiza - a organização funcional (pessoas com a mesma área funcional) e a organização por processos (equipas multidisciplinares).

A articulação com a missão e os objetivos da organização torna-se o motor de arranque para que cada processo de gestão seja alcançado. Para isso, todas as atividades/processos tem de estar

sequencialmente interligados, para que, os objetivos sejam alcançados de forma eficiente, com vista à obtenção de um melhor desempenho e de um elevado grau de qualidade.

Com este **modelo de negócio** é possível desenvolver uma rede de parcerias e uma rede de contactos entre todas as partes envolvidas, cujo foco incide nos seguintes objetivos:

- 1. Garantir o exercício de cidadania e o acesso aos direitos humanos dos clientes;*
- 2. Respeitar as diferenças de género, socioeconómicas, religiosas, culturais, dos clientes e/ou pessoas próximas;*
- 3. Respeitar o projeto de vida definido por cada cliente, bem como os seus hábitos de vida, interesses, necessidades e expectativas;*
- 4. Transmitir e garantir aos clientes um clima de segurança afetiva, física e psíquica durante a sua permanência na Instituição;*
- 5. Estabelecer uma parceria e articulação estreita com o cliente e/ou pessoa(s) próxima(s);*
- 6. Desenvolver os cuidados ao nível das relações que o cliente vai estabelecer com todos os intervenientes (colaboradores internos e externos, voluntários, entre outros);*
- 7. Compreender a individualidade e personalidade de cada cliente, para criar um ambiente que facilite a interação, a criatividade e a resolução de problemas (Antunes, 2008, p. 44).*

Antunes (2008) refere um exemplo prático de Gestão por processos de uma IPSS, que é bastante popular em Portugal, a resposta social Lar de idosos. Através deste exemplo Antunes (2008) refere as principais atividades – prestação de serviços por parte da instituição, a interação com o ambiente externo (centros distritais, parcerias e seio comunitário), a tomada de decisão, orçamento e planeamento estratégico, os recursos tangíveis e intangíveis –as principais dimensões da gestão – técnica, organizacional e serviço.

No que diz respeito à classificação dos processos, Antunes (2008) refere a existência de três tipos de processos – processos de gestão (atividades mais importantes), processos chave (atividades focalizadas para o utente) e processos de suporte.

Relativamente aos tipos de processos é apresentado o exemplo de Antunes (2008, p. 46): Os processos de gestão são compostos pelas seguintes tarefas - *Planeamento Anual; Gestão dos Recursos Humanos; Comunicação e Informação, Relações Externas, Gestão da Qualidade e Gestão*

da Segurança; Os processos chave são compostos pelas seguintes etapas operacionais - *Candidatura, Seleção, Admissão, Integração, Acolhimento, Acompanhamento, Cuidados de Saúde, Cuidados de Enfermagem, Alimentação, Tratamento de Roupas, Tratamento de Reclamações, Apoio Psicossocial e Espiritual e Processo Lúdico*; e os processos de suporte englobam as seguintes atividades: *Compras, Manutenção, Serviços Administrativos e Financeiros, Gestão de Viaturas, Formação e Logística*.

Face ao exposto verifica-se através do exemplo supracitado a evidente transparência dos processos organizacionais e técnicos, bem como uma mobilização prática por parte de todos os intervenientes na orgânica funcional da organização, não só com vista a alcançar os objetivos, mas também através da modificação e eliminação de fatores que inibam o alcance desses mesmos objetivos (Antunes, 2008). Verifica-se assim a importância de que a organização apresente um **modelo de gestão** de qualidade, que possa ser adaptável às atividades desenvolvidas, tendo sempre presente a estratégia, a satisfação das partes interessadas e o retorno para as mesmas, como se verifica na figura 10.

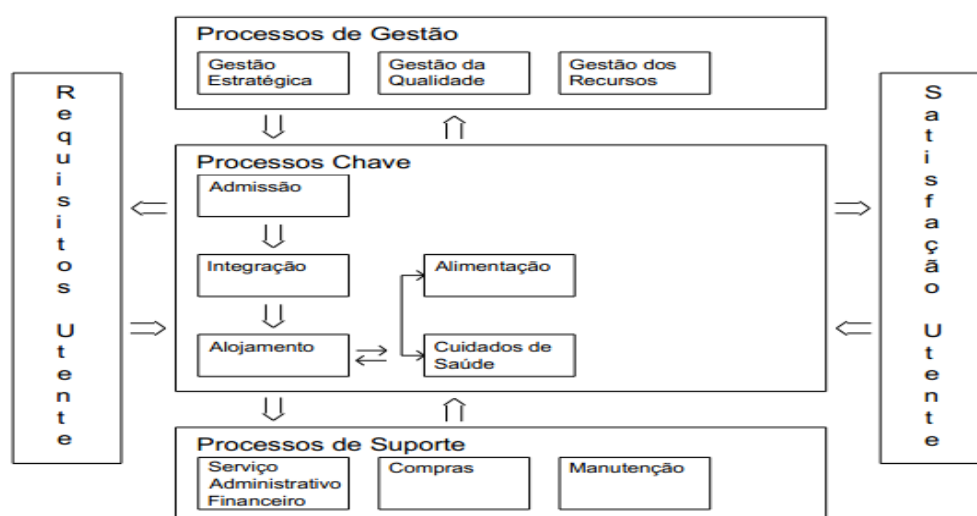


Figura 10 - Modelo de Gestão por Processos. Retirado de Antunes (2008).

A importância deste modelo de gestão por processos, permite detetar situações que limitem a perceção de falhas que podem desencadear custos desnecessários e quebras no desempenho (Antunes, 2008).

É importante salientar que o Estado por intermédio da Segurança Social criou várias ferramentas de gestão - manuais de qualidade e manuais de boas práticas - com o intuito de implementar e

operacionalizar nas IPSS um sistema de gestão de qualidade que se rege por uma serie de normas, e que assegura que todas as partes interessadas beneficiam, de um serviço de qualidade).

Os Manuais de Qualidade surgem em 2003 na sequência do *“Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais”*, e são desenvolvidos em parceria pela Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, pela União das Misericórdias Portuguesas, pela União das Mutualidades Portuguesas, e pelo Instituto da Segurança Social (ISS, 2003d, 2003e, 2003f, 2003g), têm como premissa serem um instrumento de diferenciação na promoção de organizações com respostas sociais de qualidade (por forma a que todas as instituições que ofereçam estes serviços à comunidade estejam totalmente harmonizados no que concerne a uma orgânica funcional de qualidade). Seguidamente é descrita a função dos mesmos:

1) O Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais, têm como objetivo avaliar a qualidade existente nas repostas sociais, *“permitindo rever de uma forma sistemática o desempenho da organização, as oportunidades de melhoria e a ligação entre aquilo que se faz e os resultados que se atingem”* (ISS, 2003d, 2003e, 2003f, 2003g). É um modelo que permite uma implementação faseada do SGQ, que é constituído por requisitos de exigência, e apresenta oito critérios divididos mediante a atuação da instituição - *Liderança, Planeamento e Estratégia; Gestão das Pessoas; Recursos e Parcerias; Processos* - e mediante o resultado alcançado por parte de todos os intervenientes na instituição - *Satisfação dos Clientes; Satisfação das Pessoas; Impacto na Sociedade; Resultados de Desempenho Chave*. As entidades externas responsáveis pela avaliação, avaliam cada um destes critérios consoante uma serie de requisitos que conferem à instituição um dos três níveis de certificação antecipadamente definidos no manual.

2) O Manual de Processos-Chave, que têm como objetivo dar a conhecer de forma detalhada quais é que são **os processos** inerentes a uma resposta social (alguns exemplos: CD, SAD, Creche, Estrutura residencial). Surge como um instrumento complementar que tem a função de promover a aplicação do Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais neste critério. Para isso identifica oito etapas de prestação de serviços - *candidatura, admissão, elaboração e acompanhamento do plano de desenvolvimento individual, planeamento e acompanhamento das atividades socioculturais, cuidados pessoais e de saúde, nutrição e alimentação, apoio psicossocial, apoio nas atividades instrumentais da vida diária* - para as quais descreve as instruções de trabalho e os impressos que devem caracterizar cada processo. É importante ainda

referir que, para cada tipo de resposta social foi criado um manual de processos-chave, onde se verificam diferenças nas etapas de prestação de serviços (ISS, 2003b, 2003c).

3) Os Questionários de Avaliação da Satisfação (CD, SAD, Estrutura residencial, entre outros) surgem como uma ferramenta de aplicação do Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais, em vários critérios - *a satisfação dos clientes e a satisfação das pessoas*. É importante ainda referir que o objetivo destes questionários prende-se com a perceção dos principais interessados relativamente ao bom/mau desempenho da resposta social, no que concerne a aspetos específicos e globais da sua orgânica funcional (ISS, 2003h).

Já os Manuais de Boas Práticas (ISS.PAS, 2005a, 2005b, 2005c), desenvolvidos em parceria pela Segurança Social, e pelo Fundo Social Europeu, têm como objetivo ser uma ferramenta útil de gestão do trabalho para dirigentes, responsáveis, colaboradores, residentes e seus familiares - pois apresentam contributos e observações para faixas etárias específicas - *Crianças e jovens, Deficientes e Pessoas mais velhas*. Os **modelos de gestão** apresentados têm por base o modelo *Balanced Scorecard*, como é verificado na figura 11. Neste modelo são apresentadas quatro dimensões que têm a função de colocar em prática a missão da instituição, nomeadamente – **cliente/beneficiário, processos internos, recursos humanos e dimensão financeira**. A implementação deste modelo tem, segundo os autores do manual de boas práticas, o objetivo de avaliar até que ponto a instituição coloca a sua missão em prática, tornando-se um “*sistema de medição e gestão estratégica*” que permite orientar todos os intervenientes ativos para uma melhor concretização do seu plano de ação como é verificado na figura 12.

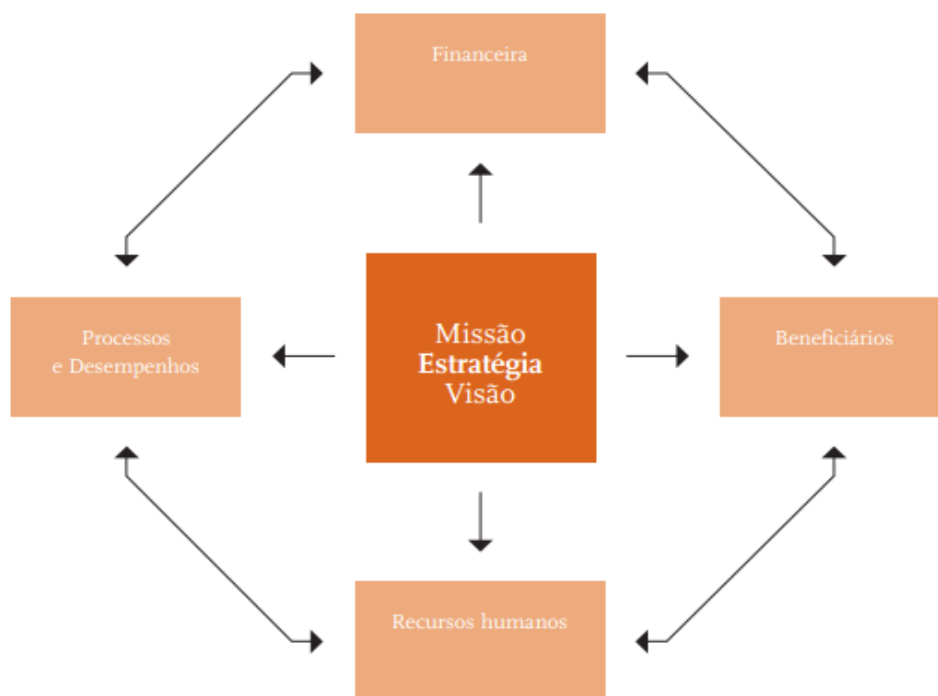


Figura 11 - Modelo *Balanced Scorecard*. Retirado de Manuais de boas Praticas (ISS.PAS, 2005a, 2005b, 2005c).

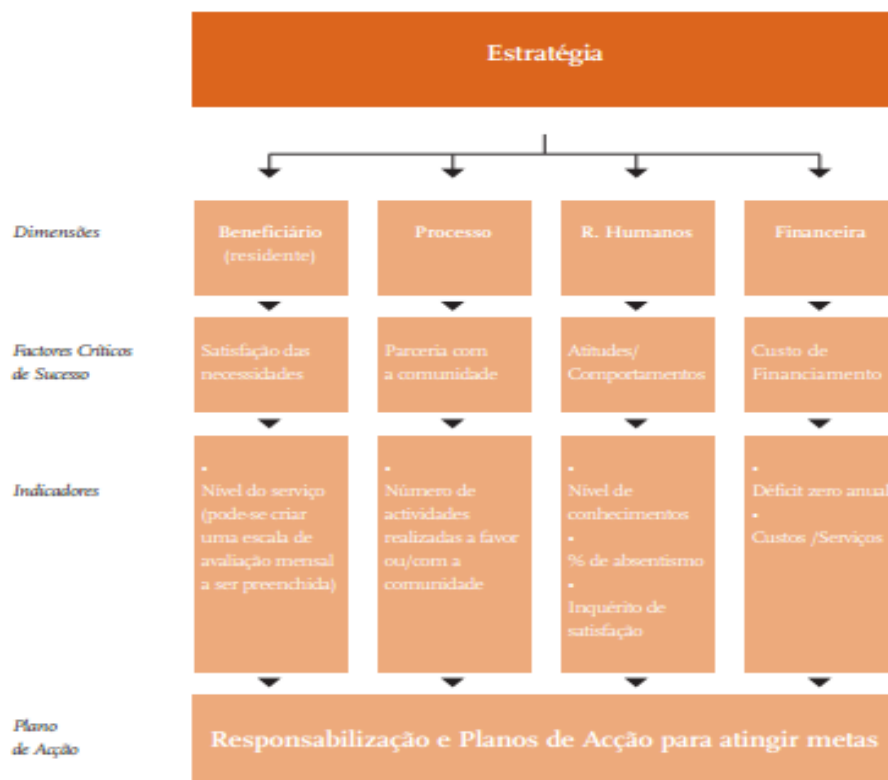


Figura 12 - Estratégia resultante da implementação do modelo *balanced scorecard*. Retirado dos manuais de boas práticas (Adamides & Karacapilidis, 2006; ISS.PAS, 2005a, 2005b, 2005c).

Seguidamente a investigadora apresenta o mapeamento dos nove blocos constituintes do modelo de negócio de Osterwalder (2004), tendo presente as OSFL, mais precisamente as IPSS's:

A oferta

- Proposta de Valor

A maior parte das organizações não lucrativas, tem uma **oferta** ao consumidor marcadamente intangível, uma vez que, essa oferta traduz-se num **serviço** (R. C. Franco & A., 2007; Vazquez, Álvarez, & Santos, 2002). Muitas destas organizações não criam serviços com o intuito de obter lucro aquando da sua prestação, pois o seu maior objetivo passa por existir simplesmente para colmatar e modificar alguns tipos de comportamentos presentes na sociedade que estão profundamente enraizados (Vazquez, et al., 2002), ou seja, dão voz à sua **missão** (R. C. Franco & Andrade, 2007; Vazquez, et al., 2002). Dai que a sua proposta de valor seja assente no impacto que pode criar através da sua missão, na sociedade em que se encontra inserida.

Contudo Franco & Andrade (2007) referem que estas organizações entram em conflito de papéis, porque se confundem no seu **foco de atuação**, pois perdem por momentos a noção de para quem existem (os clientes) e focalizam-se nos seus problemas internos e nos interesses dos seus colaboradores.

Como já foi previamente referido, no artigo 1º e 2º do EIPSS, as IPSS's podem prestar uma variada gama de **serviços** (de foro básico e de foro instrumental). Contudo, a especificidade de um serviço caracteriza as condições de implementação da área de atividade por parte da organização, o que poderá por sua vez, condicionar a própria oferta da organização e limitar essa oferta a um público-alvo muito reduzido (como é o caso das respostas sociais específicas).

As IPSS's acabam por oferecer, através das respostas sociais os seguintes serviços (que se encontram respetivamente discriminados nos Manuais de Processos-Chave (ISS, 2003d, 2003e, 2003f, 2003g) e nos Manuais de Boas Práticas da Segurança social (ISS.PAS, 2005a, 2005b, 2005c): serviços de atendimento, acompanhamento individualizado ao cliente (PDI's) – projeto de vida do cliente, acompanhamento em atividades de lazer, cuidados pessoais e de saúde, serviços de nutrição, apoio psicossocial e apoio em atividades instrumentais da vida diária.

No entanto é importante fazer a ressalva de que existem IPSS's cujo foco está em conformidade com os artº 1 e 2, do EIPSS, mas a causa/missão que apresentam não pode ser estruturada através de uma resposta social com características específicas.

Interface com o cliente

- Segmento de clientes

Os clientes influenciam de forma substancial o planeamento estratégico das organizações, porque estes são a principal razão da existência das OSFL (González, et al. (2002), Macedo e Pinho, (2006)). O tipo de clientes que estas instituições apresentam, para além dos clientes/beneficiários que usufruem do serviço propriamente dito (que se encontram discriminados mediante a faixa etária e a necessidade, nas alíneas do Artº1 do DL 119/83 que foi analisado previamente), os doadores/ financiadores – que geralmente apoiam a organização através da disponibilização de recursos, e os voluntários - que procuram dar voz à causa que é defendida pela organização, ao disponibilizar as suas competências técnicas (Azevedo, Campos, & Meneses, 2010). Enquanto, os clientes que beneficiam dos serviços, afetam os recursos que a organização disponibiliza, os doadores/financiadores e os voluntários são uma das principais fontes de recursos que a organização apresenta.

Geralmente quem procura as instituições para ter acesso aos serviços que são disponibilizados são as mulheres, e a média de idades das pessoas ronda os 61. No que diz respeito, à situação laboral, é verificado que 20% está no desemprego, 68% é reformado, 7% é incapacitado para trabalhar e 6% é doméstica ou estudante. Relativamente à situação socio económica das pessoas que recorrem às instituições, cerca de 90% vive com menos de 250€ mensais, facto que é exacerbado em pessoas com baixa instrução escolar. A grande maioria encontra-se a receber reformas (60%) ou outro tipo de subsídios (50%), e 1/3 das pessoas têm contraídos empréstimos pessoais ou de habitação. Muitas das pessoas que recorrem às instituições para pedir ajuda, dizem que não têm dinheiro para comprar alimentos, apesar de ainda possuírem condições de habitabilidade (BACF, Entrajuda, & UCP, 2010b).

- Canais de distribuição

As organizações não lucrativas devem ter em conta as seguintes características, de forma a se focalizarem no cliente: a organização tem de começar e acabar no cliente; os estudos de mercado devem ser uma ferramenta na criação de conhecimento; a segmentação do mercado tem de ser assumida como prática comum da organização, a competição deverá ser delimitada em termos de necessidades, desejos e exigências do beneficiário, e as ferramentas de marketing devem ser usadas de forma coletiva, sem limites de comunicação (Gonzalez, et al., 2002).

A orientação para o mercado pode, melhorar o grau de satisfação dos clientes, atrair mais recursos e competências para a instituição, melhorar o seu planeamento estratégico, minimizar gastos, e melhorar o desempenho e a aprendizagem organizacional (Bennett, 2005; Carvalho, 2005).

O marketing é entendido de uma forma bastante reducionista pelas IPSS's, porque as mesmas sentem bem na sua invisibilidade a atuar com perseverança nas orlas da sociedade, e a comunicação ainda não é uma prioridade nestas organizações, uma vez que, as mesmas não vêem a comunicação como um investimento mas mais como um custo (Azevedo, et al., 2010), logo as IPSS's ainda falham na implementação de canais de distribuição na sua estratégia de atuação, uma vez que, não utilizam meios para divulgarem os seus serviços.

Contudo a comunicação é uma ponte cada vez mais importante na captação e fidelização de novos clientes e permite que as IPSS's deem a conhecer os seus serviços, através da divulgação da sua visão, da sua missão, bem como do seu prestígio na comunidade em que se encontra inserida. Além disso, num futuro que se avizinha cada vez mais crítico, sem uma boa linha de comunicação as IPSS's sujeitam-se a ter mais dificuldades em dar resposta a questões de financiamento (Azevedo, et al., 2010).

No que diz respeito, à orientação para o mercado das IPSS's é importante referir ainda que, as IPSS's, têm uma orientação estratégica dominante para o cliente, uma vez que, as mesmas querem honrar a causa e a missão que defendem, mas também apresentam-se bastante orientadas relativamente às normas legais vigentes (Carvalho, 2005; Lourenço, 2011), através dos acordos que foram estabelecidos com a segurança social.

- Relação com os clientes

Os princípios e valores que devem reger a promoção do bom relacionamento entre o cliente/principais pessoas interessadas e a IPSS, são: *a dignidade, o respeito, a individualidade, a autonomia, a capacidade de escolher, a privacidade, a intimidade, a confidencialidade, a igualdade e a participação* (ISS.PAS, 2005a, 2005b, 2005c), estes princípios e valores encontram-se descritos de uma forma mais global na alínea 2 do artigo 5º do EIPSS, onde é promovido o direito dos clientes a beneficiarem de um relacionamento que permita o respeito da *“sua dignidade e da intimidade da vida privada”*, bem como, aquando do estabelecimento dessa relação não sejam alvo de *“discriminações fundadas em critérios ideológicos, políticos, confessionais ou raciais”*.

Quando o cliente estabelece uma relação e assina um contrato com uma IPSS, a organização para dar resposta de forma personalizada aos serviços solicitados pelo cliente tem de ter em conta, os seguintes pontos relevantes que deverá desenvolver: o projeto de vida do cliente ou PDI, tendo presente a entrevista de avaliação diagnóstica (que deve ser elaborado por técnicos especializados), o programa de acolhimento inicial, os dados recolhidos na sua admissão, bem como outras informações relevantes que possam facilitar a criação de um plano de intervenção personalizado (ISS, 2003a, 2003b, 2003c; ISS.PAS, 2005a, 2005b, 2005c).

No que diz respeito à avaliação da satisfação de um cliente mediante o desempenho de um serviço, Franco e Andrade (2007) refere no seu estudo que a mesma não se fazia porque: não havia qualidade no serviço prestado, nem serviços alternativos que fossem melhores aos quais o cliente já tinha acesso, mas também era difícil proceder à avaliação porque o serviço que era prestado apresentava um cariz demasiado complexo. Atualmente essa avaliação ainda não é feita por todas as IPSS's, porque a aplicação do Modelo de Avaliação inerente às respostas que uma IPSS's representa ainda não tem cariz de aplicação obrigatória (A. Pereira, 2011), mas o interesse da sua aplicação por parte das organizações do terceiro sector torna-se cada vez mais evidente (R. Franco, et al., 2005). O instrumento auxiliar do Modelo de Avaliação permite avaliar a satisfação dos clientes e das pessoas interessadas (colaboradores e parceiros) nas IPSS's – os questionários de avaliação da satisfação dos clientes. O número de perguntas varia mediante a resposta social que se pretende avaliar. Os questionários apresentam uma avaliação tipo lickert de 1 a 5. E as variáveis de análise variam mediante o tipo de questionário: a clientes, a colaboradores e a parceiros (Por exemplo, as variáveis de análise do questionário que avalia a satisfação do cliente em lar residencial são: fatores tangíveis, fiabilidade, capacidade de resposta, confiança e segurança, empatia. Já quando o questionário é aplicado aos colaboradores as variáveis analisadas são: contexto organizacional, posto de trabalho, cooperação e comunicação, mudança e inovação, reconhecimento e recompensa, relações com chefias, política, estratégia, e qualidade).

Gestão das infraestruturas

- Recursos-chave

As IPSS's também necessitam de recursos financeiros, materiais e humanos para colocar em prática o seu modelo de negócio, contudo, muitas vezes as instituições para assegurarem algumas atividades recorrem a voluntários (R. C. Franco & Andrade, 2007).

No que diz respeito, aos recursos materiais e financeiros, verifica-se que estas instituições comportam uma relação de dependência face às entidades externas que lhes prestam apoio – os investidores e os doadores (R. C. Franco & Andrade, 2007). Dai que seja necessário, que a IPSS's ponderem bem se querem ou não continuar viver nessa situação de dependência.

No entender de Franco & Andrade (2007), a gestão dos recursos humanos neste tipo de instituições deve ser bem organizada, uma vez que, as motivações dos voluntários e dos colaboradores são bastante distintas. Muitas dessas motivações prendem-se com situações desfavoráveis para o colaborador como: o baixo rendimento salarial, e a incapacidade de o colaborador encontrar emprego noutra instituição. Já as situações favoráveis surgem pela informalidade, pela autonomia na execução das tarefas e pela reduzida hierarquia da infraestrutura.

É importante referir ainda que em cada resposta social, a execução do serviço, está a cabo de uma equipa de recursos humanos específica, que é por sua vez detentora de competências técnico profissionais específicas (exemplos de algumas respostas sociais específicas encontram-se detalhadas – DNº 62/99 para SAD, norma XI; DNº12/98 LAR, norma XII atualmente alterada pela portaria 67/2012).

Seguidamente é dado a título de exemplo, o art.º 12, Portaria 67/2012, relativamente aos recursos humanos que devem estar presentes na resposta social Lar de idosos: *1 diretor técnico, 1(a) animador(a) sociocultural ou educador(a) social ou técnico de geriatria, a tempo parcial por cada 40 residentes; 1 enfermeiro(a), por cada 40 residentes; 1(a) ajudante de ação direta, por cada 8 residentes; 1(a) ajudante de ação direta por cada 20 residentes, com vista ao reforço no período noturno; 1(a) encarregado(a) de serviços domésticos em estabelecimentos com capacidade igual ou superior a 40 residentes; 1(a) cozinheiro(a) por estabelecimento; 1(a) ajudante de cozinheiro(a) por cada 20 residentes; 1(a) empregado(a) auxiliar por cada 20 residentes.* Situação que pode ser alterada mediante o nível de dependência dos clientes. A direção técnica deve ser assegurada por um técnico com formação superior em ciências sociais e do comportamento, saúde ou serviços sociais e deve ter a capacidade de *“dirigir o estabelecimento, assumindo a responsabilidade pela programação de atividades e pela coordenação e supervisão de todo o pessoal, atendendo à necessidade de estabelecer o modelo de gestão técnica adequada ao bom funcionamento do estabelecimento”* (Artº11 Portaria 67/2012).

É importante referir ainda que, todos os colaboradores devem ser alvo de formação adequada às funções que desempenham, bem como serem alvo de avaliação aquando do desempenho de um determinado serviço. A Avaliação permite que seja verificada a qualidade do trabalho em equipa na prestação dos serviços, e é um reflexo do bom ambiente relacional com os clientes (ISS.PAS, 2005a, 2005b, 2005c).

- Atividades-chave

No que diz respeito aos serviços:

As principais atividades de uma IPSS variam mediante as respostas sociais que a mesma apresenta. Seguidamente é apresentado o exemplo das atividades chave que a resposta social Lar de Idosos deve apresentar, tendo presente o artigo 8º da Portaria 67/2012:

- *Alimentação tendo presente a prescrição médica do cliente;*
- *Cuidados de higiene pessoal;*
- *Tratamento de roupa;*
- *Higiene dos espaços;*
- *Atividades de animação sociocultural, lúdico-recreativas e ocupacionais;*
- *Apoio no desempenho das atividades da vida diária;*
- *Cuidados de enfermagem, bem como o acesso a cuidados de saúde;*
- *Administração de fármacos aos clientes, quando prescritos;*
- *Disponibilizar outro tipo de serviços, como, fisioterapia, hidroterapia, cuidados de imagem e transporte.*

Os manuais de processos-chave referem oito etapas de prestação de serviços que ocorrem de forma global em várias respostas sociais- *candidatura, admissão, elaboração e acompanhamento do plano de desenvolvimento individual, planeamento e acompanhamento das atividades socioculturais, cuidados pessoais e de saúde, nutrição e alimentação, apoio psicossocial, apoio nas atividades instrumentais da vida diária* - para as quais descreve as instruções de trabalho e os impressos que devem caracterizar cada processo. Cada processo é caracterizado por objetivos, pela aplicação prática, pela estratégia detalhada de como se devem operacionalizar, pelos indicadores e dados bem como e pela responsabilidade exigida (ISS, 2003a, 2003b, 2003c).

É importante salientar que estes manuais não são mais do que um exemplo prático de como deve ser organizada a estrutura de atividades de uma organização, e que por sua vez, terão que ser adaptados mediante a missão de cada organização. Estes manuais têm somente a função de ser uma ferramenta de auxílio complementar na consciencialização das organizações ao método de avaliação de qualidade a que poderão num futuro muito próximo estarem sujeitas as suas atividades.

Antunes (2008) refere que para além das atividades chave das IPSS's, as IPSS's devem ter em conta as atividades de gestão (*Planeamento Anual; Gestão dos Recursos Humanos; Comunicação e Informação, Relações Externas, Gestão da Qualidade e Gestão da Segurança*) e as atividades de suporte (*Compras, Manutenção, Serviços Administrativos e Financeiros, Gestão de Viaturas, Formação e Logística*). Atividades que não se encontram contempladas pelo manual de processos-chave.

- Parcerias-chave

A identificação e a criação de novas oportunidades estratégicas, o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços, a melhoria da capacidade de gerir o risco e tomar decisões, bem como, a combinação de recursos são os benefícios que podem surgir aquando do estabelecimento de uma relação entre as IPSS'S e os seus *stakeholders* (Azevedo, et al., 2010). Uma colaboração igualitária, com base na reciprocidade e subsidiariedade é o resultado que se pode esperar quando se estabelecem parcerias em contextos sociais (A. Pereira, 2011).

Franco & Andrade (2007) referem que é importante que as organizações estabeleçam relações com os parceiros na base da confiança, com o objetivo de se obter um maior grau de transparência e uma melhor capacidade de prestação de contas (*accountability*).

As parcerias são formalizadas através de acordos de cooperação, protocolos, entre outros. Nas IPSS's a parceria que é mais comum é aquela que existe com a Segurança Social, através do acordo de cooperação elaborado (DNº 54/1991 de 19 de Março; numero 1 e 2 da norma XVI do DNº 75/92) que têm a finalidade de garantir que as instituições prestam os seus serviços de forma legal, e que as mesmas podem aceder aos apoios da Segurança Social (materiais, técnicos e financeiros) com o propósito de melhorar e aperfeiçoar as suas infraestruturas, e consequentemente aumentar o número de vagas disponíveis para o usufruto do serviço por parte do cliente (Canha, 2010; Henriques, 2011).

No entanto, muitas das IPSS's estabelecem uma relação de dependência com alguns dos seus principais parceiros, como é o caso do Estado, que é o principal financiador. Esta situação, quando excessiva coloca imensos constrangimentos à atividade das organizações (R. C. Franco & A., 2007), pois a instituição também tem de dar resposta às expectativas de outras partes interessadas.

Aspetos financeiros

É importante verificar se os objetivos propostos pelas IPSS'S, estão a ser cumpridos tendo em conta as despesas e as receitas auferidas pelas mesmas, para que a gestão orçamental seja ajustada e o nível de rendimento dos serviços prestados seja determinado (Canha, 2010).

- Fluxo de Rendimentos

As IPSS's, necessitam em muitos casos de recorrer aos dadores, ou seja, a donativos de pessoas da comunidade ou instituições de carácter público que não beneficiam diretamente com a sua atividade, ao passo que as empresas obtêm os seus recursos através dos seus clientes que pagam um preço em contrapartida do bem (ou do serviço) adquirido (R. C. Franco & A., 2007).

Muitas vezes estas organizações também têm de organizar campanhas de angariação de fundos, para sustentar e defender a sua causa (R. C. Franco & Andrade, 2007), e para adquirir mais autonomia em relação aos seus financiadores.

A principal fatia do bolo de rendimentos das IPSS's provém do Estado através dos fundos da segurança social, ou de apoios atribuídos por autarquias (Azevedo, et al., 2010; R. Franco, et al., 2005). Os restantes rendimentos surgem como resultado do pagamento dos clientes pelo usufruto dos serviços e de donativos (Azevedo, et al., 2010; Canha, 2010). As IPSS's recebem os financiamentos dos seus parceiros, parceiros que depois não recebem qualquer retorno do financiamento que lhes foi concedido (R. C. Franco & A., 2007).

É cada vez mais urgente, que as IPSS's se libertem da situação de dependência estatal, aquando da obtenção de recursos financeiros, e por sua vez criem mecanismos alternativos que possam gerar receita e independência financeira dos principais parceiros, pois *“os serviços – a única área de financiamento com potencial crescimento significativo no sector social – são o grande desafio de sustentabilidade para as IPSS. As transferências de dinheiros públicos - como já vimos - não tenderam a crescer”* (Azevedo, et al., 2010, p. 287).

- Estrutura de Custos

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2011) as organizações sem fins lucrativos apresentam maioritariamente despesas com transferências sociais e com os salários do pessoal.

5.2 Metodologia adotada

- Objetivos

O presente estudo tem como objetivo geral a aplicação e análise do modelo de negócio de Osterwalder (2004) a duas instituições sem fins lucrativos, que apresentam um impacto socialmente inovador.

Pretende-se ainda através da análise dos modelos de negócio dos estudos de caso, descrever e identificar de forma detalhada e comparativa, os pontos fortes e os pontos fracos dos dois modelos socialmente inovadores.

- Método, pertinência, desenho de investigação

O presente estudo é de ordem qualitativa, uma vez que, tem a finalidade de descrever uma descoberta ou evento, e vai ao encontro do objetivo desta investigação, que é descobrir o funcionamento interno das IPSS's enquanto modelo de negócio. Além disso o estudo de caso permite, *“que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (...) e é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenómenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados”* (Yin, 2010, p. 24).

Segundo Fortin (1996, pp. 52,53) tendo presente que o objetivo do estudo é caracterizar um fenómeno, e dada a escassez de trabalhos publicados no contexto português sobre IPSS's, este estudo é descrito como de nível I, exploratório-descritivo.

A pertinência deste estudo deve-se ao facto de em Portugal, não existirem estudos que tenham como premissa analisar o modelo de negócio instituído em organizações sem fins lucrativos e que sejam simultaneamente detentoras de características socialmente inovadoras, bem como perceber como é que a equipa de trabalho através do seu modelo de negócio, desenvolve neste tipo de instituições, os processos de inovação social. A ontologia de modelo de negócio de Osterwalder (2004) foi utilizada de forma adaptada, através do mapeamento previamente referido, como metodologia para descrição e análise comparativa dos dois modelos de negócio socialmente inovadores.

- Procedimentos para a realização do estudo

Inicialmente a investigadora recorreu à revisão da literatura para investigar os conceitos de Inovação social, Instituição particular de solidariedade social e Modelo de negócio. Estes conceitos foram explorados por forma a que, a investigadora pudesse construir um guião de entrevista e uma proposta de análise SWOT, com vista a analisar os Modelos de Negócio que seriam alvo de estudo. Após estabelecimento do contato com duas IPSS's, que se mostraram logo interessadas e disponíveis em serem alvo deste estudo, a investigadora procedeu à recolha de dados, através da realização de entrevistas e da solicitação de documentos técnicos. Estes dados foram solicitados aos principais responsáveis pela instituição, uma vez que, no entender da investigadora os mesmos tinham mais competências técnicas e conhecimento sobre as mesmas.

- Objeto de estudo

O objeto de estudo deste trabalho de investigação consiste na análise de dois estudos de caso - O Banco Alimentar Contra a Fome de Aveiro e a Santa Casa da Misericórdia de Estarreja.

- Técnicas de recolha e tratamento de dados

Com vista a conhecer os modelos de negócio em realidades socialmente inovadoras, foram primeiramente solicitados alguns dados às IPSS's que foram alvo de estudo, nomeadamente - regulamentos internos, estatutos, organogramas conceptuais, serviços/produtos disponíveis, plano de atividades anual, mensalidade praticada ou tabela de comparticipações, acordos de cooperação com os parceiros, normas e regras, entre outros - com o intuito de obter algumas informações relevantes para a estruturação do seu MN, posteriormente os dados foram recolhidos através da realização de entrevistas aos vários responsáveis das equipas técnicas das instituições em análise, pois a investigadora concluiu que era o mecanismo mais adequado para alcançar os objetivos previamente definidos. Tendo presente os Manuais da Qualidade da Segurança Social, o estudo de Pereira (2011) e a Ontologia do Modelo de negócio de Osterwalder (2004), a investigadora construiu um guião de apoio à realização da entrevista, para a então recolha dos dados necessários. O guião permite conduzir de forma organizada e estruturada a entrevista, com vista a obter os dados necessários para a construção do modelo de negócio de cada uma das organizações. Além disso, esta adaptação das questões teve em conta as instruções relativas às dinâmicas organizacionais das instituições particulares de solidariedade social, para que todas as questões necessárias incidissem de forma global em todas as áreas de negócio e prestassem todas as informações necessárias para a elaboração mais fidedigna e credível dos

modelos de negócio em estudo. O guião de entrevista é composto por questões mistas, a maioria de resposta aberta, contendo ainda questões para ordenar por grau de importância.

A investigadora optou por realizar mais do que uma entrevista aos principais responsáveis da instituição para que os dados obtidos tivessem um maior grau de credibilidade e de validação, aquando da sua análise. É ainda importante frisar que por questões éticas, foi referido aos entrevistados que a entrevista era confidencial e só para fins académicos. As entrevistas foram posteriormente transcritas e analisadas em tabela de forma comparativa, e analisadas da mesma forma do que no estudo de Pereira (2011), (que se baseia em Yin (2005)) através de relatórios individuais e de um relatório de transcurso.

Além disso, nos relatórios individuais a investigadora optou por efetuar uma análise SWOT, ao adaptar a análise SWOT proposta por Osterwalder & Pigneur (2011), com o desígnio de fazer uma análise crítica dos dados obtidos, que permitiram analisar os dois modelos de negócio em estudo, tendo em conta os pontos fortes, os pontos fracos as oportunidades e as ameaças.

6 Estudo empírico.

6.1 Descrição das IPSS analisadas



6.1.1 BACF de Aveiro

Em 1992, foi criado o primeiro BA, em Lisboa. A ideia do BA surgiu na sequência da implementação do primeiro BA nos Estados Unidos da América em 1967- *St. Mary's food Bank* de Phoenix – e do primeiro BA Europeu na França em 1984 (Resende, 2007). A ideia de um BA em Portugal começou a ganhar adesão por parte de outras entidades na causa que a associação defendia, alguns exemplos foram o caso da Administração do Porto de Lisboa, do Comissariado de luta contra a pobreza, da Camara Municipal de Lisboa, e da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. Posteriormente foram implementados outros BA em Portugal: em 1994 surge o BA do Porto, em 1996 surge o BA de Évora e o de S. Miguel, em 1997 surge o BA de Aveiro e o de Coimbra, e assim sucessivamente, até a atual existência dos 19 BA em Portugal.

Desde 1999 que estes 19 BA interagem em rede através da Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares, que têm o objetivo de articular a missão e o valor do projeto, através da sua coordenação de forma harmoniosa, e simultaneamente de estimular a criação de novos BA em Portugal (existem ainda alguns distritos e ilhas portuguesas que ainda não possuem BA) (artº3, Estatutos da FPBACF). Contudo é importante salientar que cada BA apresenta um funcionamento independente da Federação (Rocha, 2011).

O BA de Aveiro foi declarado como uma IPSS a partir de 1997 (19-06-1997) e uma IPSS de superior interesse social em 2001 (Despacho conjunto 137/2001, Diário da Republica nº35 de 10 de Fevereiro de 2001).

A **missão** do BACF de Aveiro tem como pressuposto o combate contra a fome e contra o desperdício, através da recuperação de excedentes alimentares de outras entidades, por forma a sustentar e prevenir as carências alimentares das pessoas em contextos sociais mais desfavorecidos. A **visão** do BA de Aveiro defende o direito que todo o homem tem ao ato de alimentação.

Os **valores** que regem o BA prendem-se com os princípios estipulados *na Carta dos Bancos Alimentares*: a dádiva, a partilha, o voluntariado e o mecenato e que confluem em quatro eixos de importância: o abastecimento, a distribuição, a animação e o funcionamento.



6.1.2 SCME

A Santa Casa da Misericórdia de Estarreja é uma instituição com quase 100 anos de história. Depois de várias tentativas em 1923 e 1926, a sua fundação ocorreu oficialmente a 4 de outubro de 1935.

Ao longo dos anos as infra estruturas desta instituição foram sofrendo algumas alterações, mediante a missão a visão e os valores que a Santa Casa da Misericórdia de Estarreja apresentava. Algumas alterações mais marcantes prendem-se com a funcionalidade de algumas infraestruturas que inicialmente tinham sido doadas à instituição com os seguintes propósitos: Hospital Visconde de Salreu, Asilo da Viscondessa de Salreu, Pavilhão de doenças infecto-contagiosas, Lavandaria, Mortuária e terrenos anexos (M. Pereira, 2010).

O Asilo da Viscondessa de Salreu passou a desempenhar a missão de apoio à criança na assistência clínica quer em regime de internamento quer em regime externo, designada por “*O Ninho dos Pequenininhos*” e em 1952 por “*Casa da Criança Viscondessa de Salreu*”. Em 1961, é instalado um dispensário materno-infantil e em 1962 é instalado o Jardim-Escola na Casa da Criança. É celebrado um protocolo com a Associação do Jardim-Escola João de Deus em 1966, onde a Misericórdia cede as instalações devidamente equipadas, e a orientação administrativa pedagógica passa para a associação (M. Pereira, 2010).

Em 1940, o pavilhão de doenças infecto-contagiosas é adaptado a dispensário Anti Tuberculose. São efetuadas obras de adaptação, em 1973, para a instalação do Centro de Saúde, e em 1975, é transferido para o Centro de saúde o dispensário materno-infantil e o laboratório de análises clínicas (M. Pereira, 2010).

Ocorre a Estatização do Hospital e a Misericórdia perde a sua valência mais importante.

Face a todas estas alterações a Santa Casa da Misericórdia de Estarreja, viu-se obrigada a procurar satisfazer outras necessidades no contexto comunitário em que se encontrava. Logo, em 1953, é fundado um Asilo para Idosos e Inválidos, num terreno localizado atrás do Hospital da

Misericórdia. Em 1981, o Asilo de Idosos e Inválidos começa a funcionar como Lar da Terceira Idade Viscondessa de Salreu, como uma instituição remodelada e ampliada para 50 idosos. No ano de 1987, foi instalado no Lar de Idosos, um centro de dia para 20 idosos. Em 1991, é criado o Serviço de Apoio Domiciliário para 15 utentes. Em 2001 é criado o apoio domiciliário integrado para 15 utentes (M. Pereira, 2010).

Em 1984, a Santa Casa da Misericórdia integra a Associação da Casa dos Pobres de Estarreja, e todo o seu património. É criado no seu edifício um ATL para 50 crianças (que posteriormente é remodelado e equipado pela Câmara Municipal de Estarreja). Em 1993, é inaugurado o Centro Social da Teixugueira, que integra um ATL, uma creche para 42 crianças e um estabelecimento de educação pré-escolar para 66 crianças. Em 1996, é instalado em Veiros um ATL provisório para 20 crianças e em 1998 o mesmo se verifica no Barreiro (M. Pereira, 2010).

A projeção comunitária da Misericórdia adere à medida do Rendimento Mínimo Garantido em 1977.

Até aos dias de hoje, e considerando as medidas do governo e os apoios do Fundo Social Europeu, a Misericórdia promove em conjunto com instituições locais, projetos e programas integrados de desenvolvimento local, como por exemplo: projeto de intervenção comunitária para a freguesia de veiros (1998), empresa de inserção (2000), cursos de formação pessoal e profissional, projetos “*Saber ser*” (2001), “*Ofícios e Saberes*” (2003) e “*Interagindo*” (2005), projeto da luta contra a pobreza (2002 a 2004). No âmbito deste ultimo exemplo, são aprovados em 2005, dois projetos inovadores: O *Big clube*, um espaço para 20 jovens na Urbanização da Teixugueira, e o projeto – piloto de Educação itinerante “*Andanças*” (M. Pereira, 2010).

A Misericórdia desenvolveu inicialmente a sua atividade, na área da saúde, com o Hospital, e após o 25 de Abril a instituição ramificou-se em três vertentes sociais: idosos, jovens e crianças.

A **missão** da SCME diverge mediante o segmento de clientes que é atingido. A missão da SCME no que diz respeito à população idosa incide na promoção da qualidade de vida dos seus residentes, tendo presente a heterogeneidade das suas dimensões biopsicosociais; No que diz respeito aos jovens e crianças a missão da SCME incide na promoção do bem-estar e desenvolvimento integral, tendo presente a perspectiva da educação, como o mote de integração social (artº 5 Regulamento interno da Creche, e artº 5 Regulamento interno do pré-escolar). No que diz respeito aos projetos sociais, a inclusão social e comunitária.

Os **valores** que regem a SCME prendem-se com a satisfação de carências sociais no seio da população, inerentes ao concelho de Estarreja, e visam o alcance dos seguintes objetivos gerais: a garantia de um espaço de qualidade e conforto para os seus clientes; a garantia de segurança e tranquilidade aos seus clientes; a prestação de serviços aos seus clientes; e a promoção de relacionamentos interpessoais.

6.2 Apresentação dos Resultados (Descrição do MN das IPSS's)

Seguidamente são apresentados os dados dos dois estudos de caso, resultantes da análise de documentos técnicos, bem como das respostas obtidas na sequência das entrevistas realizadas pela investigadora.



Estudo de caso Banco Alimentar contra a Fome de Aveiro – BACF/A

Produto

Proposta de valor

O BACF de Aveiro pretende criar valor ao lutar contra os desperdícios alimentares patentes na sociedade, de forma a captar e simultaneamente partilhar esses alimentos pelas pessoas que têm fome (missão pioneira que não tem concorrência direta em Portugal). A sua missão encontra-se em conformidade com o ponto c) da alínea 1 do artº1 EIPSS que visa prestar *apoio à integração social e comunitária*. A sua proposta de valor estimula o cultivo de valores solidários - dádiva e partilha - por parte dos homens, e assenta em quatro eixos principais - o abastecimento, a distribuição, o funcionamento e a animação.

O BA obtém o seu “*produto*”, ou seja, faz o abastecimento ao recuperar excedentes de outras entidades, que pertencem ao sector agroalimentar, ao sector agrícola e ao setor da restauração, bem como, tenta recolher contribuições de bens alimentares através de pessoas singulares, principalmente durante as campanhas de recolha de alimentos, sendo que todos estes bens alimentares, devem ser recuperados de forma gratuita.

É importante ressaltar que a missão do BACF acaba por facilitar as entidades que apresentam excedentes produtivos que surgem devido a várias falhas no seu circuito de abastecimento mercantil, uma vez que, as entidades têm custos para retirar estes excedentes do mercado e para destruí-los, bem como podem ter estes bens parados no seu armazém. Além disso os donativos

prestados por estas entidades ao BACF, beneficiam as entidades fiscalmente, porque os donativos são ponderados como custos fiscais, que são majorados em 140% do seu valor, reforçando a sua política de responsabilidade social (o BACF de Aveiro emite assim recibos que são passíveis de dedução no IRS e no IRC conforme o art.º 40 do CIRC e o art.º 56 do CIRS).

Além disso o BACF de Aveiro não compra bens alimentares (produtos) porque, isso poderia provocar alguma confusão e criar inconvenientes, como por exemplo: poderia criar uma falta de transparência em relação às entidades e às pessoas que doam bens alimentares e corromper a dádiva dos alimentos, mas também colocar em causa a missão do BACF e desviar a atenção das partes interessadas da luta contra a fome, somente para a procura de fundos.

Comporta salvaguardar que o BACF de Aveiro não atua como um supermercado, mas sim como um intermediário na distribuição dos bens alimentares que recolheu, ao disponibilizar os bens recolhidos a instituições sem fins lucrativos, de forma partilhada. Estas instituições que beneficiaram destes bens, desempenham posteriormente um papel mais direto na distribuição dos mesmos às famílias que padecem de necessidades alimentares (esta entrega é feita sobre a forma de refeições servidas no contexto institucional, ao abrigo da resposta social inerente, e através de cabazes de alimentos). Além disso o BACF não tem uma linha de “produtos” definida, porque não produz nada e porque os bens alimentares doados são sempre diferentes. Contudo o BA procura que sejam doados produtos que fazem parte da base dos cabazes, e que são mais difíceis de serem doados pelas empresas, como é o caso do azeite, do óleo, do açúcar, do leite, do atum e das salchichas. Logo, não existe um produto que seja melhor ou pior do que outro, nem que seja mais ou menos inovador.

O BACF de Aveiro, estipulou a criação de dois tipos de cabazes alimentares que facultam às instituições sem fins lucrativos, um cabaz é direcionado às famílias carenciadas – o cabaz comunitário, e o outro cabaz que é destinado às organizações carenciadas para consumo interno – é designado por cabaz ocasional/extra. *“Por exemplo o cabaz de intervenção comunitária tem 100% dos géneros que temos disponíveis, e que são adequados à intervenção comunitária, a intervenção interna pode ter 30 ou 40 % dos géneros que são adequados, isto é um bónus que estamos a fazer, para que aquela instituição possa sobreviver, aquela instituição não crie um problema social local, deixando de existir, deixando de ter valências da terceira idade, não tendo respostas para pessoas dessa idade, ou as criancinhas do pré-escolar, ou no infantil, portanto nos temos de ter a noção de que existe um problema social se aquela instituição deixar de existir.”* Estes, são posteriormente entregues às instituições apoiadas através de 2/4 cabazes anuais,

podendo essa distribuição ocorrer diariamente, semanalmente ou mensalmente, mediante o tipo de cabaz, o tipo de produto, e mediante o número de famílias carenciadas atingidas por esta ajuda.

A área de atividade BACF de Aveiro, encontra-se delimitada ao distrito de Aveiro e atinge a todos os concelhos do distrito, excepto o de Arouca e o de Castelo de Paiva (porque não existem voluntários disponíveis para defender a causa) (art.º 2 Estatutos do BACF de Aveiro).

Todos os anos, o BACF realiza duas campanhas de recolha de bens alimentares em supermercados (Campanha de recolha em saco): A campanha da Primavera, que ocorre nos finais de Maio, e a Campanha de Natal, que ocorre em Novembro. A partir de 2011 o BACF começou a realizar em simultâneo, com as campanhas de recolha de bens alimentares a Campanha **“Ajuda vale”**, que tem por objetivo disponibilizar cupões que representam os bens alimentares que são necessários, e que para além de ocorrer nos supermercados também ocorre *online* através do site - www.alimentestaidea.com, que se encontra ativo durante os dias de recolha dos alimentos.

Interface com os Clientes

Segmento de clientes

O BACF de Aveiro, tem como premissa atingir as pessoas carenciadas, através das OSLF que tenham o objetivo de minorar situações de pobreza e de exclusão social. O BACF de Aveiro, utiliza as OSLF como um canal intermediário na distribuição partilhada de bens alimentares, uma vez que, o BACF de Aveiro não distribui diretamente os bens alimentares às famílias carenciadas. Isto acontece porque estas instituições conhecem melhor as reais necessidades das famílias que passam por necessidade.

Logo o BACF de Aveiro presta um serviço de auxílio direto às instituições que lutam contra a fome e indireto às famílias carenciadas que padecem deste problema (porque usa as OSLF como intermediárias na distribuição dos bens alimentares). Apoia atualmente cerca de 209 instituições, que por sua vez, apoiaram cerca de 30 mil pessoas.

No que diz respeito ao segmento de clientes que procuram usufruir dos bens alimentares que o BA dispõe, foi elaborado um estudo pelo Banco Alimentar e pela ENTRAJUDA em parceria com a Universidade Católica Portuguesa que refere o seguinte: as OSFL que procuram o BACF atuam na área dos serviços sociais e na área dos apoios sociais. A maior parte das famílias carenciadas procura OSFL que estão filiadas ao BACF, através de sugestão por parte da rede informal, e por

parte das respostas sociais estatais ou outras organizações. As OSLF caracterizam as famílias carenciadas tendo presente: as especificidades da família, os rendimentos disponíveis, o rendimento total da família e ou do indivíduo. O tipo de pessoas que procura o BACF como uma resposta na satisfação das suas necessidades apresenta os seguintes perfis: pessoas com rendimentos muito baixos, com ausência de instrução e ausência de trabalho; idosos com um baixo nível económico; e jovens que apresentam algumas privações (BACF, Entrajuda, & UCP, 2010a).

Canais de Distribuição

O BACF de Aveiro, apresenta uma missão e uma visão com objetivos muito orientados na promoção da luta contra a Fome. O BACF de Aveiro apresenta um *site* na internet, <http://aveiro.bancoalimentar.pt/home>, que tem como objetivo divulgar a FPBACF e a rede de BACF portuguesas, que apresenta pontos comuns a todos os BACF, e apresenta também pontos específicos do BACF de Aveiro, como é o caso: da missão, da visão e valores; da história; da informação institucional; das estatísticas (instituições apoiadas, produtos recebidos, pessoas assistidas); da brochura de divulgação do BA; do mapa e os contatos (e-mail de contacto, ba.aveiro@bancoalimentar.pt telefone, 234 381 192 e Fax: 234 385 153). A divulgação da causa, também ocorre através das redes sociais, no Facebook, através da página da FPBACF.

A divulgação da sua proposta de valor é feita de forma gratuita por parceiros e acontece através de estratégias de marketing e comunicação, que ocorre de forma mais intensa na altura da realização das campanhas (na campanha de recolha de alimentos na primavera em maio, e na campanha de recolha de alimentos no natal em novembro), e é feita através: da divulgação de anúncios publicitários, da divulgação nos meios de comunicação social (televisão, jornais, rádio) da divulgação através de palestras em escolas empresas e condomínios, e através de brochuras, flyers, layouts e cartazes. Seguidamente são apresentados alguns exemplos:



Figura 13 – Cartazes do BACF.

CAMPAHA PAPEL POR ALIMENTOS
O seu papel é essencial na luta contra a fome.

1 tonelada de papel usado = 100€ de alimentos

O Banco Alimentar tem uma nova campanha para ajudar a conseguir mais alimentos, através da doação de papel usado. Contribua. Entregue no Banco Alimentar mais próximo de si todo o papel de que já não precisa:

- Jornais • Revistas • Folhetos • Cadernos • Fotocópias

Uma iniciativa do Banco Alimentar contra a Fome.

O seu IRS pode encher o prato de muitos portugueses.

,5%

Alimente esta ideia. Com apenas 0,5% do seu IRS liquidado pode ajudar muita gente. E sem fazer grande esforço! Porque é o próprio Estado que transfere essas verbas para a Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares Contra a Fome.

Veja como é fácil doar:

- 1- No Modelo 3, Anexo H, Quadro 9, basta marcar com um "X" onde está escrito - Instituições Particulares de Solidariedade Social ou Pessoas Colectivas da Utilidade Pública (art.32º nº6).
- 2- A seguir preencha o quadro 9 com o NIPC da Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares Contra a Fome: 504.335.642.

CONFIRMAÇÃO DE 0,5 % DO IMPOSTO LIQUIDADO (LEI N.º 19/91, DE 22 DE JUNHO)	
ESTABELECIMENTOS BENEFICIÁRIOS DO IRS CONSIDERADO	
INSTITUIÇÕES RELIGIOSAS (art. 36º, n.º 1º)	NIPC
<input checked="" type="checkbox"/> Instituições Particulares de Solidariedade Social ou Pessoas Colectivas da Utilidade Pública (art. 32º, n.º 6)	504335642

Ajude-nos a ajudar.
Muitos portugueses agradecem.

Figura 14 – Cartazes do BACF.

É importante referir também alguns slogans que potenciaram a divulgação do BACF ***“Se não pode fazer o milagre da multiplicação dos pães, faça o da divisão”***, e que foram o mote na criação de um site de recolha de donativos em espécie online, como é o caso de ***“Alimente esta ideia”*** - <http://www.alimentestaideia.net/Donation/Obrigado>.



Figura 15 - Layout do site www.alimentestaideia.net

Mais presentemente o BACF de Aveiro está numa campanha, que tem por objetivo solicitar papel usado a pessoas e a entidades, com o intuito de trocar o papel usado por bens alimentares, (uma empresa compra o papel usado aos BACF e a Federação dos BACF transforma o dinheiro que recebe em bens alimentares e distribui-os pelos bancos alimentares, onde uma tonelada de papel= 100 € de bens alimentares).

Estes canais de distribuição acabam por potenciar a obtenção de retorno por parte das pessoas para o BACF de donativos (o caso do site *alimente esta ideia*) e também de futuros sócios (através dos flyers).

Relação com os clientes

O BACF de Aveiro procura estabelecer uma relação com as instituições com base na amizade, na ajuda, na equidade, bem como com base na confiança e na transparência, de forma a que sejam sempre respeitadas as suas missões, e os seus valores, bem como a sua confidencialidade. Os responsáveis por monitorar o relacionamento com as instituições estão sempre disponíveis e contactáveis. O BACF de Aveiro está sempre aberto a novas sugestões, como forma de melhorar os seus serviços.

Para que as instituições sem fins lucrativos, possam aceder aos cabazes (sejam cabazes internos ou comunitários) que o BACF de Aveiro oferece, as mesmas têm que se candidatar para solicitar os cabazes (o processo de candidatura ocorre durante todo o ano e qualquer instituição se pode candidatar). Posteriormente o BACF de Aveiro envia uma comissão de voluntários às IPSS's com o objetivo de avaliar as necessidades das IPSS's e a necessidade das famílias que procuraram

previamente a instituição para aceder aos cabazes. A comissão de voluntários efetua um relatório que comunica à direção do BACF de Aveiro. A direção seleciona posteriormente as instituições mediante critérios de seleção/exclusão (alguns exemplos que poderão ser um critério de inclusão/exclusão: se a instituição tem condições de acondicionamento dos produtos; o tipo de apoio social que a instituição presta; quantas famílias apoia, a situação socioeconómica da instituição).

Quando a instituição é admitida por parte do BACF de Aveiro para prestar apoio às famílias através dos cabazes comunitários, a mesma tem de enviar uma listagem detalhada de todas as famílias que decidiu apoiar, para que a mesma possa ser acreditada pela segurança social, (a fim de que se evite sobreposições de famílias/pessoas e se possa fazer um melhor controlo da ajuda prestada às famílias). Quando a mesma listagem é acreditada, a instituição que apoia essas famílias acede aos cabazes comunitários. Assim a gestão e a articulação de atribuição dos cabazes a uma instituição é efetivada pela direção e pela comissão de voluntários de distribuição, que analisam as implicações e o impacto de ajudar mais uma instituição sem fins lucrativos, que apresenta X famílias que irão necessitar de bens alimentares, tendo presente as outras instituições a que o BACF já oferece os cabazes para prestar apoio às famílias/pessoas carenciadas.

Gestão da infraestrutura

Recursos-chave

“O BA tem uma filosofia de estar com princípio diferente da totalidade das instituições. O grande capital do BA é o voluntariado. A filosofia do BA é o voluntariado, que visa aproveitar as capacidades de cada um mediante a disponibilidade de tempo que têm. Dois funcionários e o resto é tudo voluntários. A não existência do voluntariado esvazia o BA, desaparece o BA, não vale a pena, é uma instituição como outra qualquer, que paga os seus funcionários, e que chega ao fim do horário de trabalho, acabou vou-me embora!, não a gente tem que estar no Banco, tem de sentir o banco, têm de sentir a filosofia do banco, senão não vale a pena cá estar, os próprios funcionários têm de ter isso, têm de sentir que o Banco está aqui em serviço aos outros, e para dar aos outros e para si próprio não quer nada, e do que temos é pra dar, e fazemos o possível pra dar o mais justamente possível.” Em suma, toda esta forma de funcionar e trabalhar é alicerçada por entidades e inspirações humanas voluntárias, que conseguem dar ânimo à causa da instituição, sendo os voluntários o recurso humano mais importante do BACF. Contudo sem os outros

recursos (materiais e financeiros) também seria difícil o BACF dar resposta às necessidades alimentares das instituições e das famílias carenciadas.

Os voluntários são alvo de formação inicial e prática e acompanhados durante o primeiro mês por um tutor, dispondo-se a trabalhar pelo BA, alguns dias por semana. Os voluntários estão organizados através de várias comissões: a comissão de abastecimento, a comissão de voluntários, a comissão de distribuição, a comissão administrativa e financeira, a comissão técnica, e a comissão de imagem e relações públicas.

Cada comissão tem afeta uma serie de responsabilidades nomeadamente: à comissão de abastecimento cabe a recolha de donativos dos bens alimentares, a empresas da indústria alimentar na região; à comissão de voluntários, cabe a reunião e a posterior distribuição dos voluntários mediante as suas aptidões; à comissão de distribuição cabe determinar quanto é que se pode dar a cada instituição (controlo logístico), bem como analisar os novos pedidos de ajuda que chegam ao BA; à comissão administrativa e financeira cabe a análise dos aspetos económicos e financeiros do BA, e a recolha de donativos em dinheiro para fazer face aos custos de funcionamento do BA; à comissão técnica cabe a realização dos processos de suporte; à comissão de imagem e relações públicas cabe o desafio de projetar o nome do BA, aquando das campanhas e da divulgação junto das empresas.

No que diz respeito aos funcionários que o BACF apresenta é importante referir que um dos funcionários é responsável pelo armazém, enquanto que o outro funcionário é responsável pela componente administrativa. Para além dos dois funcionários, o BACF também têm um POC do Centro de Emprego que auxilia o responsável do armazém. Cada funcionário sabe quais são as responsabilidades e funções às quais estão afetos, e têm noção dos seus direitos e dos seus deveres. Quando um destes funcionários tem um motivo que o impede de exercer as suas funções, a direção do BACF recorre aos voluntários que estão disponíveis. Estes RH são alvo de avaliação, uma vez que, o BACF, tem de provar à segurança social que necessita destes dois funcionários e do POC, para funcionar corretamente.

Tanto os RH como os voluntários são alvo de formação e tem uma fase de integração para desempenharem as suas funções corretamente. No caso dos voluntários essa formação é prestada pelos líderes das comissões. Todos os voluntários do BACF são regidos pela Lei do voluntariado, e para além da formação também são detentores de um seguro de acidentes pessoais.

No que diz respeito aos voluntários, Rocha (2011) refere que mais mulheres (69%) aderem à causa do BACF e se voluntariam do que os homens (31%), sendo a média de idades dos voluntários de 34. Fazem voluntariado porque *sentem “que é importante ajudar os outros”* e que o *“voluntariado cria uma sociedade melhor”*.

Na última campanha (26 e 27 de maio de 2012) realizada em Maio o BACF de Aveiro mobilizou cerca de 1800 voluntários, em cerca de 140 supermercados onde foram recolhidos os bens alimentares.

Atividades-chave

As atividades chave do BACF são descritas através dos processos de gestão e dos processos de suporte. E apesar de o BACF ser uma IPSS, o BACF não apresenta respostas sociais que possam ser regidas pelos manuais de qualidade da segurança social, relativamente aos seus processos-chave.

Os principais processos de gestão do BACF de Aveiro, são: Gestão dos RH (2 funcionários e 1 POC), a Candidatura e a Admissão/Certificação das OSFL são os principais processos chave, do BACF de Aveiro (realizados pela comissão de voluntários de distribuição).

Os principais processos de suporte são os Serviços Administrativos e a Logística que se encontra articulada através de cinco fases: 1) Recolha dos bens alimentares e receção dos bens alimentares no centro de processamento; 2) Triagem e armazenamento dos bens alimentares; 3) Controlo de qualidade e Gestão de “stocks” dos bens alimentares; e 5) Distribuição e entrega dos bens alimentares às OSFL.

É importante referir que o processo de gestão de stocks ou triagem dos alimentos não é alvo de avaliação por parte de agentes externos, como é o caso do HACCP e da ASAE, uma vez que, os produtos doados já foram previamente alvo dessas avaliações, pois muitas vezes, alguns dos bens alimentares, são doados sem durabilidade e apresentam uma etiqueta devidamente acreditada a referir que o alimento se encontra bom para consumo.

Parcerias-chave

O BACF de Aveiro tem estabelecido “acordos” com as principais entidades concelhias afetas ao distrito de Aveiro com o intuito de obter bens alimentares para disponibilizar às organizações sem fins lucrativos. Estas entidades só doam bens alimentares excedentários, quando têm disponível.

O BACF de Aveiro apresenta uma parceria significativa com todos os BACF, que é gerida através da FPBACF, que quando apresenta bens alimentares excedentários, doa aos BACF, mediante a cota que cada BACF apresenta na FPBACF.

O BACF de Aveiro celebrou acordos colaborativos com as instituições sem fins lucrativos do distrito de Aveiro, apresentando cerca de 185 instituições que beneficiaram de forma regular dos bens alimentares que o BACF oferece (dados 2009 e de 2010). Na última campanha apoiou contudo 209 instituições.

O BACF de Aveiro, apresenta uma parceria de extrema importância com a Segurança Social, uma vez que, esta financia mensalmente um subsídio para que a organização possa fazer face às suas despesas, além disso o BACF de Aveiro, tem um protocolo de cooperação com Segurança Social, no Programa Comunitário de Ajuda Alimentar a Carenciados (designado habitualmente como PCAAC), onde atua como intermediário da Segurança Social recebendo um subsídio por armazenar e distribuir os bens alimentares afetos ao programa (estes alimentos são acondicionados em armazéns diferentes, e apresentam-se etiquetados com o aviso de “Venda Proibida”).

Aspetos Financeiros

Estrutura de custos

O BACF de Aveiro apresenta custos inerentes ao seu funcionamento com os RH, com a manutenção das instalações e das duas viaturas que apresenta, sendo que o que custa mais ao banco são a manutenção das instalações e das viaturas apresentadas.

Fluxos de rendimento

A primazia do BACF de Aveiro, não está focalizada no retorno financeiro que pode surgir por defender a causa que defende, mas sim pela sua vontade de promover a solidariedade de forma ativa e responsável, daí que as famílias carenciadas e as instituições não paguem nada para terem acesso aos cabazes.

Os rendimentos obtidos pelo BACF de Aveiro, passam pela solicitação de apoios a múltiplos parceiros, com o intuito de diminuir os seus custos de funcionamento (art.º40, do Estatuto do BACF de Aveiro).

A nível financeiro os rendimentos do BACF de Aveiro são obtidos através de donativos de entidades e de pessoas, e de subsídios. Quando as entidades doam dinheiro o BACF procura que a entidade transforme esse valor nos bens alimentares que sabe que a partida as instituições irão necessitar (transformam o dinheiro em vales de compra de alimentos).

No que diz respeito, aos donativos obtidos em espécie, que são doados nas campanhas é importante referir, que na sequência da campanha realizada de 26 a 27 de Maio de 2012 o BACF de Aveiro angariou cerca de 157 toneladas de bens alimentares. Durante o resto do ano, os donativos em espécie são obtidos por solicitação às entidades concelhias e às entidades que doam à FPBACF.

A nível material tangível é importante referir que a Camara Municipal de Aveiro, cedeu de forma gratuita as instalações/infraestruturas ao BACF de Aveiro.

Além disso, o BACF de Aveiro obtém rendimentos de forma anual dos seus associados. Sendo a cota anual correspondente ao valor de 30€.

Modelo de negócio apresentado pelo BACF de Aveiro

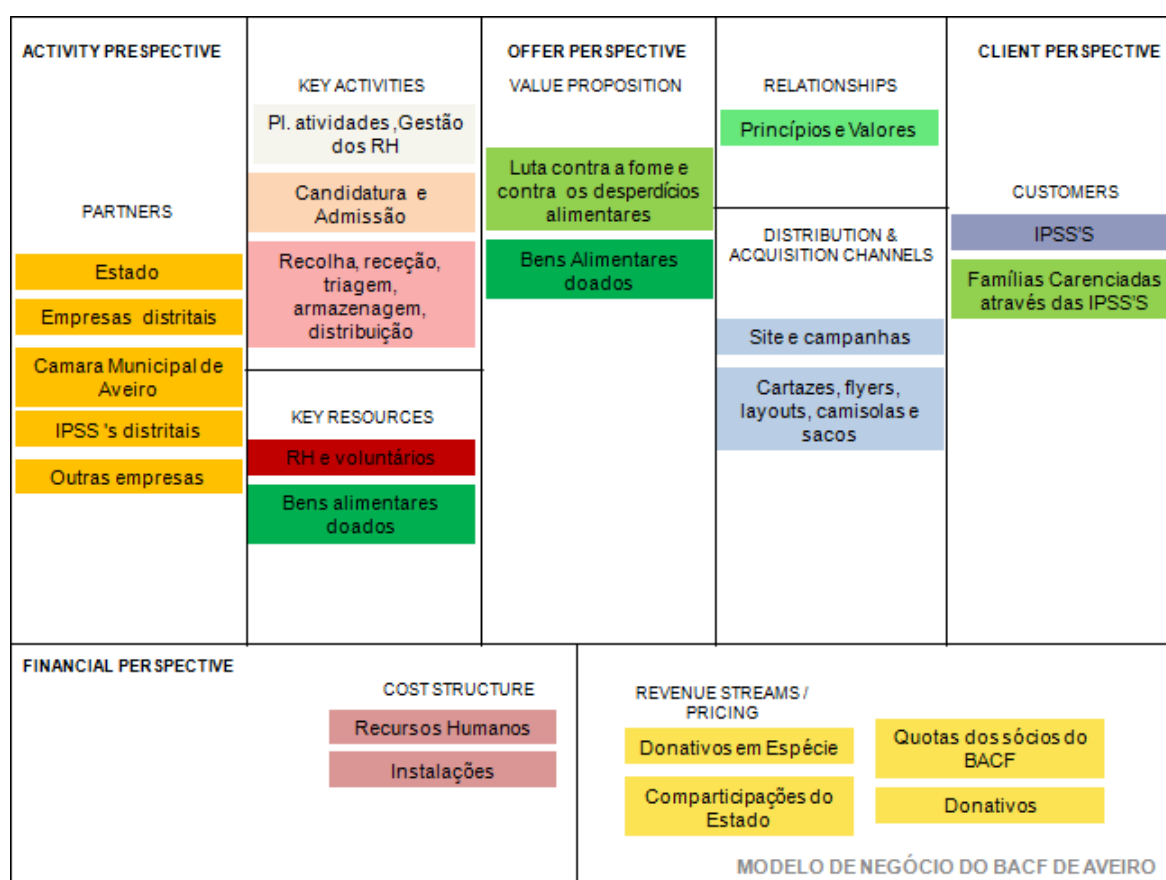


Ilustração 1 - Modelo de negócio do BACF de Aveiro.



Serviço

Proposta de valor

“Nós SCME temos uma estrutura organizativa que assume uma qualidade e melhoria contínua dos serviços” é o mote que orienta e focaliza a SCME no alcance prático da sua missão, através da satisfação das necessidades de vários segmentos de clientes: os idosos, as crianças, os jovens e as famílias.

Para dar resposta a todos estes segmentos de clientes a SCME, estabeleceu vários acordos de com a Segurança Social com vista a apresentar as seguintes respostas sociais no Concelho de Estarreja – centro de dia, internamento, serviço de apoio domiciliário, serviços de apoio domiciliário integrado, creche, pré-escolar, projetos sociais com incidência juvenil e familiar (como é o caso do *Clube juvenil*, e do *Acompanhamento social a famílias* (Atendimento de casos do rendimento social de inserção, apoios a nível da rede social) e mais recentemente o *projeto das cantinas sociais* (Prestação de alimentação a famílias carenciadas). Seguidamente são pormenorizadas algumas das respostas sociais que esta IPSS apresenta (que se encontram regidas tendo presente a legislação aplicável, o manual de qualidade e o manual de boas praticas):

O Centro de dia é um conjunto de serviços que têm a finalidade de contribuir na manutenção das pessoas idosas no seu contexto social, com o intuito de prevenir situações de dependência, bem como evitar o seu agravamento. O centro de dia da SCME assegura a prestação dos seguintes serviços: alimentação e apoio na refeição, cuidados de higiene pessoal e imagem, tratamento de roupa, cuidados de saúde mediante situações de doença, atividades socioculturais, férias organizadas, bem com os seguintes serviços extra: refeições de fim-de-semana, cedência de medicamentos e de material de incontinência, cedência de ajudas técnicas, transporte diário, e outros serviços não previstos. O CD funciona todos os dias das 07:30h às 21:30h, excetuando os feriados.

O internamento consiste num serviço que tem por objetivo alojar de forma coletiva, indivíduos que apresentam um maior risco de dependência e incapacidade. O internamento assegura a prestação dos seguintes serviços: plano de atendimento inicial, alimentação e apoio na refeição, cuidados de higiene pessoal e imagem, tratamento de roupa, cuidados de saúde mediante situações de doença, atividades socioculturais e ocupacionais, cuidados em situações de emergência férias organizadas, bem como os seguintes serviços extra: refeições de fim-de-

semana, cedência de medicamentos e de material de incontinência, cedência de ajudas técnicas, transporte diário, e outros serviços não previstos. A resposta social funciona 24 sobre 24 horas.

O serviço de apoio domiciliário (SAD) consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados no contexto domiciliário, a indivíduos e famílias que devido a vários motivos inerentes não consigam atender à satisfação dessas necessidades. O SAD da SCME assegura a prestação dos seguintes serviços: plano de atendimento inicial, alimentação e apoio na refeição, cuidados de higiene pessoal e imagem, tratamento de roupa, cuidados de saúde mediante situações de doença, entre outras. O horário do funcionamento do SAD é das 7h e 30m às 14h e 30m e das 11h e 30h às 20 h.

O serviço de apoio domiciliário integrado (SADI), acrescenta ao serviço de apoio domiciliário a prestação de cuidados de saúde. O SADI da SCME assegura a prestação dos seguintes serviços: alimentação e apoio na refeição, cuidados de higiene pessoal e imagem, tratamento de roupa, cuidados de saúde mediante situações de doença. O horário do funcionamento do SAD é das 7h e 30m às 14h e 30m e das 11h e 30h às 20 h.

A creche é uma resposta social que se destina a acolher crianças de idades compreendidas entre os 3 meses e os 3 anos, durante o período diário correspondente ao trabalho dos pais. A creche da SCME assegura os seguintes serviços: Cuidados pessoais (alimentação, higiene e descanso); Atividades livres e espontâneas; Atividades de aprendizagem estruturadas; Passeios/Visitas de Estudo. A creche funciona a partir do primeiro dia útil de setembro, das 7h e 30m às 18 h 30m.

O pré-escolar é uma resposta social que destina-se às crianças com idades compreendidas entre os 3 anos e a idade de ingresso no ensino básico. A prestação de serviços é caracterizada por duas componentes: a componente letiva – que abrange as atividades curriculares (área de formação pessoal e social, área de expressão e comunicação e área do conhecimento do mundo, com objetivos definidos nos projetos curriculares de grupo disponíveis para consulta); e a componente de apoio à família – que abrange o processo de entrada/acolhimento; serviços de alimentação; o tempo após as atividades curriculares (higiene, descanso, atividades livres e atividades de complemento curricular); os períodos de interrupções letivas., bem como os passeios/visitas de estudo. O horário de funcionamento é das 7h e 30m às 18h e 30 m, e apresenta os seguintes horários no que diz respeito às componentes: componente letiva: das 09:00h às 12:00h e das 14:00h às 16:00h e a componente de apoio à família: das 07:30h às 09:00h, das 12:00h às 14:00h e das 16:00h às 18:30h.

A SCME relativamente às respostas direcionadas para os idosos efetua também um planeamento anual de atividades na área da animação sociocultural tendo em conta a resposta social a que se destina, e no caso do CD tem por base os seguintes elementos: *avaliação diagnóstica, e PDI, objetivos operacionais do setor, recursos disponíveis na comunidade próxima e disponibilizados pelos parceiros formais e informais, bem como os resultados da monitorização e avaliação de planos anteriores* (alínea 9, artº20, do RI do CD). A SCME apresenta ainda, um plano inicial de cuidados que permite a inclusão de um novo cliente, que vai sendo adaptado à medida que são conhecidas as reais necessidades do cliente. É ainda de salientar que a SCME publica um jornal interno em parceria com os clientes, (“Troca a Palavra”) que tem o objetivo de divulgar e publicitar as iniciativas que irão ser desenvolvidas. Os serviços são disponibilizados de forma flexibilizada e se o cliente o desejar pode ser feito de outra forma. Contudo a instituição deixou de ter técnicos especializados que poderiam fornecer programas de apoio psicossocial (caso patente no lar de idosos).

A SCME relativamente às respostas sociais direcionadas para as crianças, efetua, também um plano anual de atividades educativas, tendo em conta a resposta social a que se destina e no caso da creche tem por base os seguintes elementos: Um projeto pedagógico *que abrange um plano de rotinas ou cuidados pessoais; um plano de atividades sociopedagógicas que consiste num conjunto de atividades estruturadas e espontâneas; e um plano de formação/informação que consiste num conjunto de ações de formação/sensibilização dirigido às crianças e/ou às famílias* (alínea 3 do artº.22, do RI da Creche).

A SCME procura disponibilizar aos seus segmentos de clientes serviços de qualidade, e procura estabelecer uma melhoria continua na prossecução bem como na realização de alguns serviços. Apresenta atualmente, na área dos idosos, o centro de dia com 20 idosos, o SAD com 64 idosos, o SADI com 15 idosos e o internamento com 52 idosos. Na área das crianças a creche apresenta 42 crianças e o pré-escolar apresenta 60 crianças. Na área dos jovens o *big club*, apoia e acompanha 20 jovens pré-adolescentes, num percurso de educação para a cidadania sã e consciente. Existem 35 famílias a serem acompanhadas socialmente (casos do rendimento social de inserção) com o objetivo de promover a inserção e a autonomia de grupos desfavorecidos. O mais recente serviço da SCME - as cantinas sociais começou a ser implementado no mês de Julho onde foram disponibilizadas cerca de 1191 refeições para famílias carenciadas.

A uniformidade e a articulação destas respostas sociais é efetivada de forma organizada pelos técnicos especializados que a SCME apresenta. No que diz respeito às respostas sociais criadas

para os idosos, existe uma articulação por parte das duas técnicas sociais – onde a intervenção direta está associada a estratégia (diário de ocorrências e reuniões semanais). Já a resposta social em que a SCME mais aposta, no que diz respeito à vertente idosa é o SAD, porque é a resposta que tem mais adesão, e os clientes não têm que ser institucionalizados, para usufruir dos mesmos serviços.

É de salientar que estas vertentes de apoio social estão localizadas em locais físicos diferentes. Por exemplo o lar de idosos, o CD, o SAD, e o SADI apresentam uma infraestrutura localizada em Salreu, enquanto que, a creche e o pré- escolar, bem como o departamento administrativo estão localizados em edifícios diferentes no centro de Estarreja.

Neste momento esta instituição encontra-se a meio do processo de certificação dos seus manuais de qualidade (já possuem algumas respostas sociais delineadas teoricamente, tendo em conta o Manual de processos-chave (como é o caso por exemplo do CD, do pré escolar, da creche)), relativamente às respostas sociais que apresenta acordadas com a segurança social, de forma a fidelizar e autenticar os serviços que já desempenha com qualidade, pois procura *“alcançar a excelência dos serviços com base no modelo de gestão organizacional instituído, fazer a instituição uma entidade concelhia de referência na área da solidariedade social, em específico e das organizações em geral”*. Contudo, foi referido por ambas as técnicas de serviço social, as dificuldades que têm surgido na aplicação prática dos manuais de qualidade, por falta de técnicos especializados, (por exemplo no caso dos PDI's nas respostas sociais criadas para idosos).

No que diz respeito à capacidade de inovação que a SCME apresenta face aos seus serviços é importante referir que esta instituição apresenta algumas estratégias inovadoras para melhorar a sua oferta aos clientes, nomeadamente:

- O desenvolvimento de novas oportunidades, nas áreas interventivas, que surgem através da procura por parte dos clientes, ou porque a própria organização as decidiu desenvolver.
- O vasto leque de serviços que disponibiliza aos seus clientes.
- A aquisição de conhecimento por parte dos colaboradores e prestadores de serviços, com vista a melhorar as suas competências bem como a prestação dos serviços aos seus clientes.
- A adoção de novos procedimentos e metodologias no estabelecimento de um serviço já existente.

- A revisão dos serviços, e dos processos, como forma de adquirir mais conhecimento, para que o serviço e ou processo possam ser melhorados (G. Ferreira 2011).

No futuro a SCME tem por objetivo desenvolver os seguintes projetos:

- Continuar a dinamizar o Programa de Voluntariado, tendo presente a Lei de Voluntariado.
- Apoiar o desenvolvimento de Estágios e Projetos de Investigação.
- Compatibilizar os registos e procedimentos utilizados, no âmbito da avaliação de desempenho dos colaboradores face ao acompanhamento aos idosos, com vista a melhorar a articulação entre as diferentes intervenções prestadas pelos colaboradores.
- Estabelecer parcerias eficazes com vista a colmatar problemas na área dos cuidados de saúde, nomeadamente no que concerne à reabilitação geriátrica e terapia ocupacional, nos serviços de internamento e no Centro de Dia.
- Monitorizar e adequar a SCME às normas e legislação vigente.
- Implementar os modelos de qualidade da segurança social, inerentes aos serviços ou valências que a SCME apresenta., e que ainda não foi possível concretizar devido à ausência de técnicos especializados.
- Desenvolver projetos inovadores que visem colmatar a exclusão social.
- Continuar a cooperar com a rede social de Estarreja, no desenvolvimento de projetos para os sem-abrigo.
- Ampliar as infraestruturas da SCME para o edifício devoluto contíguo ao lar (ex-centro de saúde). A execução deste investimento (ampliação), está dependente de recursos financeiros (G. Ferreira 2011).

As técnicas de serviço social da SCME têm consciência que apesar de toda a instituição se esforçar ao máximo para promover uma melhoria continua no serviço de qualidade que presta aos seus clientes, sabem que não conseguem satisfazer inteiramente as necessidades dos seus clientes a 100 %, mas tentam melhorar com vista a satisfazer o mais possível os seus clientes ao *“ver quais as são as falhas para irmos... tentarmos resolver, e ir ao encontro das necessidades”*.

Além disso é importante referir que a SCME nunca passou *“inquéritos de avaliação aos clientes, é de acordo com aquilo que eles nos vão transmitindo verbalmente, mas a nível de questionário, nunca fizemos um questionário de avaliação”*.

Interface com os Clientes

Segmento de clientes

A SCME apresenta um campo de atuação que abrange vários segmentos de clientes: as crianças, os jovens, as famílias e os idosos, procurando minimizar através das suas respostas sociais, as situações de pobreza e de exclusão social, satisfazendo assim, as necessidades da *“população carenciada e com dificuldades de inserção social”*.

A instituição procura mediante as suas respostas sociais atingir mais as crianças e os idosos. Os destinatários relativamente às respostas sociais segmentadas para as crianças são: crianças com idade compreendida entre os três meses e os três anos no caso da creche, e crianças compreendidas entre os três anos e os sete no caso do pré-escolar, salvo algumas exceções (artº 7 RI da Creche e do Pré escolar). Os destinatários que poderão usufruir das respostas sociais direcionadas para os idosos, são as pessoas que apresentem 65 ou mais anos, salvo algumas exceções (artº 6 do RI de CD).

No que diz respeito, por exemplo, ao segmento de clientes que abrange a população idosa as técnicas sociais referiram que tipo de pessoas é que procura mais este serviço: pessoas com idade igual ou superior a 65 anos (existem casos pontuais em que a idade é inferior aos 65 anos), maioritariamente do sexo feminino (geralmente com média de idades de 80 anos), com um elevado grau de dependência, pois a maior parte dos idosos é acamado (tanto no SAD como no internamento), com AVC's, e doenças terminais, com algum desfavorecimento económico e com muitos baixos rendimentos mensais (idosos com pensões muito baixas, que geralmente não têm contributo do restante agregado familiar – casos de descendência).

Referiram também que a resposta social mais procurada é o SAD (atualmente com 64 idosos) e a resposta social menos procurada é o CD. No entanto, todas as respostas apresentam uma lista de espera de futuros clientes que desejam usufruir dos serviços da SCME.

Canais de Distribuição

A SCME apresenta uma missão e uma visão com objetivos muito orientados para o cliente, nos seus regulamentos e estatutos, mas não procura divulgar os seus serviços através de estratégias

de marketing (publicidade em meios de comunicação - como é o caso da internet, do rádio e do jornal), uma vez que, não sentem essa necessidade, devido ao fato de quase sempre apresentarem grandes listas de espera de potenciais clientes que tinham e têm o desejo de usufruir dos seus serviços/respostas sociais. Além disso, SCME consegue obter a sua divulgação pelo processo do passa-a-palavra, tanto por entidades como por pessoas que já usufruem ou usufruíram dos seus serviços, como pelos colaboradores que fazem parte da orgânica funcional, bem como pelo layout da SCME que se encontra aplicado nas carrinhas da instituição.

A SCME não apresenta site na internet, não tem um blog de divulgação dos seus serviços, nem tem um sítio nas redes sociais. Contudo apresenta um e-mail de contacto, geral@scmestarreja.pt e também apresenta contacto telefónico, 234843056.

Acaba contudo por fazer essa divulgação na comunicação social, só em casos pontuais aquando da ocorrência de eventos importantes, seguidamente exemplificados:

Nos últimos dois anos, as principais notícias relativas à Santa Casa da Misericórdia de Estarreja, surgiram devido à comemoração dos 75 anos de existência, e da inauguração de uma nova sede administrativa e financeira, projeto que só foi possível de concretizar através de fundos disponibilizados pela própria SCME, bem como através de donativos anónimos, projeto que ultrapassou os 120 mil € (G. Ferreira 2011).

A SCME, também foi notícia em várias redes de informação, devido à publicação do livro *História da Santa Casa da Misericórdia de Estarreja*.

Relação com os clientes

O relacionamento é estabelecido com os clientes de forma equitativa, e rege-se na base do respeito e da cordialidade, tendo sempre presente a dignidade e privacidade do cliente. A SCME assegura a confidencialidade dos dados que são disponibilizados por parte do cliente. O cliente lida com os colaboradores mais diretamente para a obtenção dos serviços que usufrui, contudo as DT (Doutora Cristina Garcia e Doutora Eugénia Rodrigues) estão sempre disponíveis para monitorizar e promover melhorias nesse relacionamento. Além disso, a Instituição apresenta uma caixa de sugestões de melhoria dos serviços que são disponibilizados, bem como um livro de reclamações (por exemplo art.º 29 do RI do CD, artº28, 29 do RI da creche).

Sempre que um novo cliente procura usufruir dos serviços oferecidos pela SCME, a instituição procura avaliar a necessidade do cliente em beneficiar dos seus serviços, e acolhe-o ou exclui-o

mediante essas necessidades. Nas respostas sociais direcionadas para os idosos os critérios de admissão, para acolher ou excluir um potencial cliente são: a situação económico financeira, a idade do cliente, a ausência/insuficiência da rede de apoio, o grau de dependência, a antiguidade em lista de espera, as condições habitacionais, as pessoas de referência a frequentar o estabelecimento, a residência próxima do estabelecimento, e ser irmão da SCME (por exemplo o art.º 10, do RI do CD). Já nas respostas direcionadas para as crianças os critérios de admissão, são: a verificação de que a criança pertence a família de risco e assinalada pela Segurança Social; a existência de irmãos a frequentar o estabelecimento; se é filho de funcionário da Instituição; se existe antiguidade de inscrição; se a criança é de um agregado familiar com menores recursos económicos; se há ausência ou indisponibilidade dos pais em assegurar cuidados básicos; se os Pais/Encarregado de Educação estão a residir ou a trabalhar na área do estabelecimento; se a criança é de família monoparental ou numerosa; se a criança apresenta Necessidades Educativas Especiais; e se o pai é Bombeiro Voluntário ou já é falecido (por exemplo art.º9 RI, da resposta social creche).

O futuro cliente quando é admitido, para além de usufruir do programa de acolhimento, é alvo de outra avaliação por parte da instituição, que incide na criação de um plano personalizado de cuidados pessoais e de higiene (que é passível de alteração, à medida que se vai conhecendo de forma mais aprofundada o cliente) (por exemplo art.º14º do RI do CD, e art.º 12 do RI da Creche).

É importante salientar que se uma das respostas sociais não tiver vaga, as pessoas que são responsáveis pela gestão da lista de espera para além dos critérios definidos (art.º 15, RI do CD) para integrarem a lista, têm o cuidado de encaminhar a pessoa para outras instituições concelhias, e se essas instituições também não tiverem vaga para dar resposta às necessidades do cliente, o potencial cliente deverá ser então inscrito na lista de espera da SCME. Isto acontece porque as instituições concelhias funcionam através de uma rede apoiada e partilhada (Rede Social de Estarreja) e não se vêem como concorrentes e sim como parceiras, como instituições que trabalham para o bem da comunidade, pois no final o mais importante é dar resposta às necessidades do cliente, do que às necessidades da instituição.

Contudo as técnicas sociais entrevistadas, referem contudo que existem algumas limitações que existem na instituição e que consequentemente afetam o relacionamento com o cliente, uma vez que, a instituição ainda não teve a capacidade de concluir alguns dos seus desafios - como é o caso dos manuais de qualidade (nomeadamente na etapa dos PDI's (Por exemplo art.º13 do RI do

CD), por falta de técnicos especializados, mais especificamente na respostas dirigidas à população idosa) e da avaliação da satisfação dos clientes face aos serviços que são disponibilizados.

Gestão da infraestrutura

Recursos-chave

Os recursos-chave utilizados pela instituição para poder desempenhar os seus serviços, são compostos pela componente material e financeira, mas são compostos principalmente pela componente humana. Contudo *“o dinheiro está na base, por se não houver dinheiro, não há material, nem dinheiro para pagar ao pessoal”*.

Os recursos humanos são considerados pelas técnicas sociais como o principal capital que a instituição possui, devido ao conhecimento e o *know-how* que foi adquirido ao longo dos seus 75 anos de experiência. Mas uma das técnicas salientou o trabalho em equipa como fundamental *“Todos são importantes, cada um pela sua função e com a sua responsabilidade, mas todos eles são importantes. Tá tudo interligado e tem de existir um trabalho em equipa, sem trabalho em equipa não funcionamos”*.

Para poder disponibilizar os seus serviços a instituição apresenta atualmente cerca de 100 colaboradoras, nomeadamente: auxiliares de ação direta, auxiliares de serviços gerais, auxiliares de apoio domiciliário, cozinheiras, administrativas e técnicos especializados (como por exemplo, animadores socioculturais, educadores de infância, técnicos de serviço social, enfermeiros). As técnicas sociais referem que os recursos humanos mais importantes são os técnicos especializados, porque permitem acrescentar mais valor a serviço que é disponibilizado ao cliente.

A SCME quando efetua contrato com os seus colaboradores tem o cuidado de lhes facultar uma minuta que descreve quais é que são os seus direitos e deveres, bem como, quais é que devem ser as suas competências profissionais. Os colaboradores têm uma fase de integração de consciencialização das suas funções e das suas responsabilidades, e são alvo de formação periódica.

A instituição também permite a realização de estágios e apresenta um programa de voluntariado. Os voluntários são alvo de formação e têm acesso a um seguro. E tanto os estagiários como os voluntários regem-se pelos mesmos direitos e deveres que os outros RH (encontram-se por exemplo detalhados no art.º27 e 28 do RI do CD). Além disso, a SCME desenvolveu um programa

de voluntariado na sequência da procura da população por este tipo de resposta comunitária, que está consequentemente a ganhar uma maior projeção na comunidade.

O serviço é prestado de forma direta e personalizada, com vista a que todos os clientes se sintam satisfeitos com o serviço que estão a usufruir. Contudo, apesar de nunca faltar material, nem recursos humanos para prestar os serviços aos idosos, as técnicas entrevistadas não tem a noção dos custos implicados na prestação desse serviço por cliente.

Além disso os RH não são alvo de uma avaliação de desempenho, somente são alvo de avaliação por parte da técnica social aquando da atribuição de categoria.

No que diz respeito aos recursos materiais a SCME tem sempre o material necessário para disponibilizar o seu serviço da forma mais adequada possível (alguns exemplos de materiais usados pela instituição são: as carrinhas, o material de saúde e higienização, o material usado nas atividades lúdico-recreativas, entre outros).

Atividades-chave

A SCME apresenta, os processos de gestão, os processos de suporte e os processos chave (como os detalhados por Antunes(2008)).

No que diz respeito aos processos de gestão da SCME, estes são caracterizados pelo Planeamento Anual de Atividades, e pela Gestão dos Recursos Humanos. Os processos de suporte abrangem as Compras, Manutenção, Serviços Administrativos e Financeiros, Gestão de Viaturas, Formação e Logística. No que diz respeito aos processo-chave que abrangem cada resposta social elas encontram-se baseadas no manual de processos-chave e abrangem oito etapas: *candidatura, admissão, elaboração e acompanhamento do plano de desenvolvimento individual, planeamento e acompanhamento das atividades socioculturais, cuidados pessoais e de saúde, nutrição e alimentação, apoio psicossocial, apoio nas atividades instrumentais da vida diária.*

Parcerias-chave

Segundo o art. 3º do “Compromisso da SCME” alínea 1 – *A Irmandade SCME cooperará na medida das suas possibilidades e na realização dos seus fins, com quaisquer outras entidades públicas e particulares que o desejem e igualmente promoverá a colaboração e o melhor entendimento com as autoridades e populações locais, em tudo que respeite à manutenção e ao desenvolvimento das obras sociais existentes, designadamente através de atuações de carácter dinamizador, cultural e recreativo.*

A Santa Casa da Misericórdia de Estarreja, apresenta uma rede considerável de parcerias formais e informais com a comunidade, alianças e acordos, através de protocolos de cooperação e acordos em diversas áreas (educação, saúde, animação, logística), com outras entidades da região de Aveiro, contudo mantém a sua autonomia e liberdade de atuação administrativa (art. 3º, 2 alínea). Seguidamente são apresentadas as principais parcerias e protocolos:

- Estado Português; Câmara Municipal de Estarreja; Serviço Local do ISS de Estarreja; Bombeiros Voluntários de Estarreja; Centro de Saúde de Estarreja; Universidade de Aveiro; Escola Secundária de Estarreja; Centro de Emprego de Aveiro; Centro de Formação Profissional de Aveiro; Grupo danças e cantares “*Ventos da Ria*”; Banda Visconde de Salreu; Grupo de Música tradicional “*Á pardilhós*”; Universidade Sénior de Oliveira de Azeméis; Rancho folclórico “*Tricaninhas do Antuã*”; Associação de Solidariedade Estarrejense; Cerciasta de Estarreja; Associação Humanitária de Salreu - Lar localizado em Salreu – pertencente ao concelho de Estarreja (concorrente direto da SCME); Associação Quinta do Rezende – Lar localizado em Pardilhó – pertencente ao concelho de Estarreja (concorrente direto da SCME); Associação Vida Nova Lar de Idosos - Lar localizado em Pardilhó – pertencente ao concelho de Estarreja (concorrente direto da SCME); Centro Social e Paroquial Santa Maria de Avanca - Lar localizado em Avanca – pertencente ao concelho de Estarreja (concorrente direto da SCME); Centro Social e Paroquial de Canelas - Lar localizado em Salreu – pertencente ao concelho de Estarreja (concorrente direto SCME); Centro Social e Paroquial de Pardilhó - Lar localizado em Pardilhó – pertencente ao concelho de Estarreja (concorrente direto da SCME); Rede Social de Estarreja (engloba todas as IPSS’s concelhias, na promoção e desenvolvimento de projetos sociais); UMP – União das Misericórdias de Portugal; BACF de Aveiro.

A SCME recorre a fornecedores para obter alimentos, fraldas e ajudas técnicas. No caso dos alimentos um exemplo é a parceria resultante com o BACF de Aveiro, que disponibiliza o cabaz para o uso interno da Instituição.

Aspetos Financeiros

Fluxos de Rendimento

As fontes de rendimento da SCME são provenientes do estado (o seu principal financiador através dos acordos com a segurança social) das mensalidades dos clientes, dos donativos anónimos e beneméritos, dos irmãos da SCME, e do património que possui.

No que diz respeito às mensalidades que o cliente tem que pagar para usufruir dos serviços que contratou, é importante referir, que as mensalidades, estão ao abrigo de uma tabela de comparticipações que é revista anualmente pela mesa administrativa da SCME. A tabela de comparticipações encontra-se de acordo com o disposto nas circulares normativas três e sete da direção de ação social (por exemplo art.º 20 do RI do CD, e art.º 18 do RI da creche). A prestação mínima por exemplo no internamento/lar de idosos é de 10€ mensais, enquanto que, a prestação máxima pode atingir os 1000€ e poucos €. Logo não existe um valor fixo estipulado para um futuro cliente usufruir dos serviços prestados pela SCME. É importante referir ainda o seguinte, no que diz respeito há mensalidade, a mesma pode ser alvo de redução em casos específicos (por exemplo, alínea 11, do art.º 17, do RI da Creche).

A SCME aceita donativos de qualquer espécie, mas é raro organizar eventos de angariação de fundos com o objetivo de obter mais doações.

A SCME possui algum património que permite a obtenção de rendimentos, e permite trazer alguma sustentabilidade ao alcance da missão da SCME, como é o caso por exemplo do Hospital Visconde de Salreu que se encontra desde 1981 alugado ao Estado Português.

Estrutura de custos

As técnicas sociais referiram que onde a instituição apresentava mais custos era ao nível dos RH (a instituição apresenta em todas as suas valências cerca de 100 colaboradoras), tendo gastos mensais à volta dos 70 mil €. Seguidamente, referiram a existência de custos nos processos de suporte, pois têm muitos gastos com a manutenção das carinhas que fazem o transporte dos clientes, bem como nas respostas sociais que exigem o transporte para a execução do serviço, como é o caso do SAD e do SADI.

Sendo assim na área dos idosos o serviço mais caro é o SAD e o SADI e o mais barato é o CD. Na área das crianças como as duas respostas abrangem o transporte dos clientes o custo de ambas é equiparado.

Modelo de negócio apresentado pela SCME

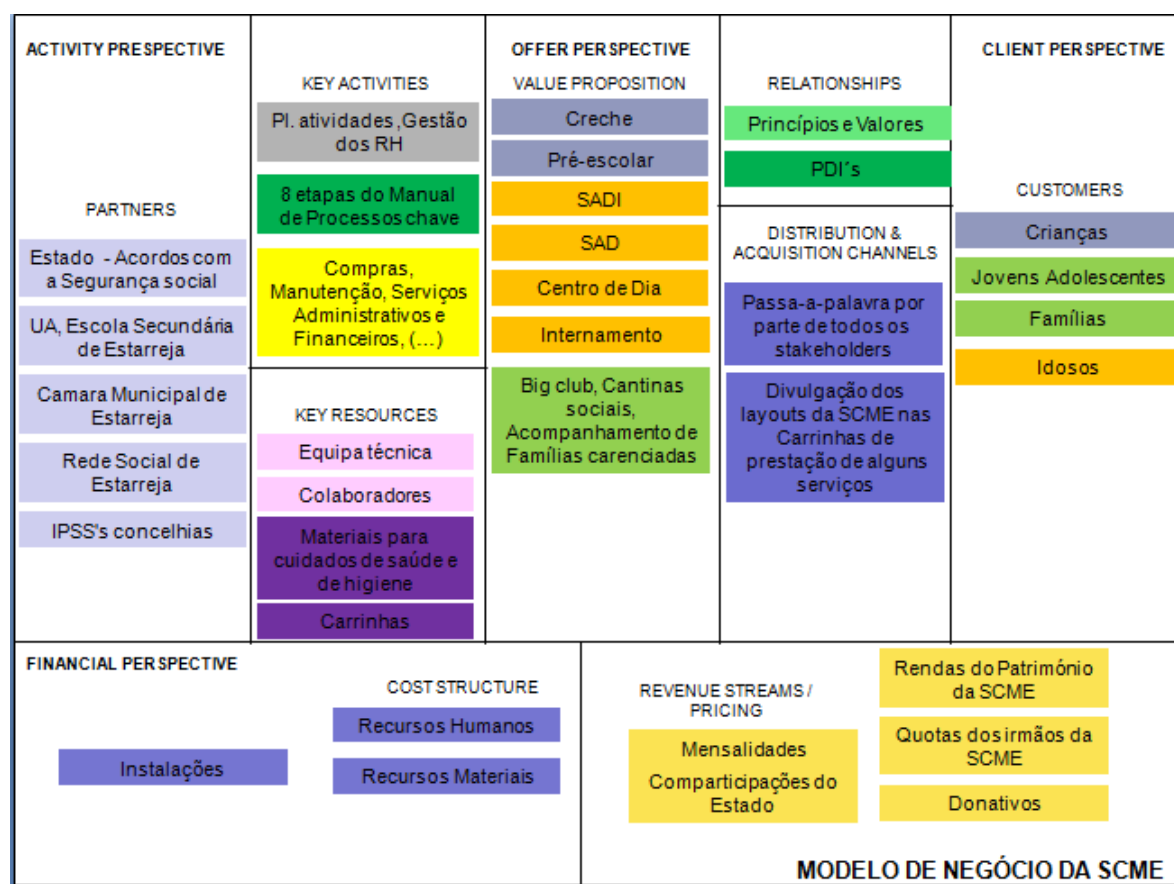


Ilustração 2 - Modelo de Negócio da SCME.

6.3 Análise dos Resultados

A análise dos resultados assenta na aplicação de uma análise SWOT aos modelos de negócio apresentados pelos dois estudos de caso, O BACF de Aveiro e a SCME.



Análise SWOT do modelo de negócio do Banco Alimentar contra a Fome de Aveiro

Proposta de valor

Produto

A proposta de valor que o BACF apresenta é muito forte, devido ao fato de não apresentar concorrência, pois todos os BACF de Portugal funcionam em rede, e são articulados através da FPBACF.

O BACF apresenta uma proposta de valor muito bem articulada com os restantes blocos do modelo de negócio, uma vez que, a missão e os valores inerentes encontram-se muito bem definidos na busca do alcance da sua missão. A luta contra a fome e contra o desperdício tem uma repercussão bastante intensa, nos canais de distribuição e divulgação da causa bem como na potenciação da sensibilização de fluxos de rendimento ou donativos para que a causa seja a todo o custo defendida. Além disso o espírito de dádiva e partilha que a missão exige acaba por ser um reflexo de todos os intervenientes que abraçam de livre vontade esta causa, pois a forma de atuação tanto dos voluntários, como dos funcionários, é bastante intensa no vestir a camisola do BACF.

Os produtos que o BACF de Aveiro, doa às instituições com a finalidade de ajudarem as famílias carenciadas, acabam por se adequar às necessidades de alimentação destas famílias, mesmo tendo presente que os produtos que os cabazes têm a oferecer são sempre diferentes, (pois o BACF não produz nada nem tem uma linha de produtos definida), excetuando os produtos que fazem parte da base do cabaz alimentar. Já os cabazes que são doados às instituições acabam por ter o propósito de salvaguardar as necessidades internas destas instituições, e ajudar a resolver de forma momentânea as situações mais carentes.

As instituições e as famílias acabam por ver as suas necessidades satisfeitas de forma momentânea, porque se passam necessidades alimentares acabam sempre por achar que aquilo que lhes é oferecido é muito pouco, para suprir as suas necessidades. Apesar desta oferta ser

uma solução de cariz temporária nas famílias que são abrangidas pelos cabazes (uma vez que as mesmas, recebem dois cabazes por ano), o objetivo de matar a fome destas famílias carenciadas é atingido.

O BACF apresenta uma estratégia de atuação de recolha/angariação de alimentos bastante inovadora (como é o caso por exemplo do site www.alimenteestaideia.com), pois consegue mobilizar e obter sempre mais e mais donativos a cada ano que passa. Futuramente o BACF continuará a surpreender a população nos canais de distribuição para a captação de donativos. Contudo se a crise económica portuguesa passar da resignação à indignação será que o povo e as entidades portuguesas continuarão a ser solidários com a causa?

Interface com o cliente

Segmento de Clientes

O BACF de Aveiro está muito bem focalizado, no que diz respeito aos clientes que quer abranger com a sua proposta de valor. São eles as famílias carenciadas e as IPSS's. O BACF de Aveiro, apoia atualmente cerca de 30 mil pessoas e 209 instituições (sendo que 185 instituições, têm apoios do BACF desde 2009).

As famílias carenciadas e as instituições não deixarão de recorrer aos bens alimentares que o BACF de Aveiro oferece, porque se têm fome e se existem pessoas que podem dar e oferecer algo para suprir essas necessidades, mesmo que seja de uma forma temporária, as famílias carenciadas e as instituições acabarão por recorrer sempre ao BA para matar a fome. Além disso tendo presente a crise económica da união europeia, cada vez existirão mais famílias a ter de recorrer a estes mecanismos.

O BACF de Aveiro poderá no futuro atingir mais famílias carenciadas através das instituições ao ter acesso a mais donativos de bens alimentares, desde que isso não coloque em causa as pessoas que já beneficiam dos bens alimentares doados, bem como poderá no futuro aumentar o número de cabazes que disponibiliza a cada família e a cada instituição.

Canais de distribuição

Os canais de distribuição do BACF de Aveiro são muito eficientes, uma vez que, existe toda uma rede que sustenta a comunicação e o marketing para a promoção e sensibilização desta causa. Os cartazes, os flyers, as campanhas de recolha de alimentos no supermercado, as ferramentas de

divulgação na internet acabam por mostrar de uma forma bastante aberta o para quê e o porquê do BA existir.

Além disso, verifica-se que os canais de distribuição apresentam um forte alcance na sensibilização, bem como uma grande adesão por parte das pessoas, uma vez que na última campanha realizada em Maio deste ano foram captadas 157 toneladas de bens alimentares pelo BACF de Aveiro.

Relação com os clientes

O BACF de Aveiro procura estabelecer um bom relacionamento com os seus “clientes”, que se rege por um conjunto de normas e valores. No que diz respeito às normas, o BACF de Aveiro estabelece acordos de cooperação com as instituições que vão apoiar as pessoas carentes de alimentos. Face a estes acordos o BACF de Aveiro procura estabelecer relações com base na equidade e na confiança, o que permite por sua vez, um aperfeiçoamento e uma melhoria constante dos benefícios que cada organização pode adquirir, aquando do estabelecimento desta relação.

Gestão das Infraestruturas

Recursos- Chave

O BACF de Aveiro tem acesso a recursos exclusivos sempre que recebe bens alimentares, e sempre que tem novos voluntários para ajudarem a colocar em prática a sua missão. Os recursos humanos e os voluntários têm as suas tarefas bem definidas e tentam ser imparciais e equitativos na distribuição dos bens alimentares pelas instituições que apoiam as pessoas carenciadas. O facto de praticamente todas as atividades serem realizadas por voluntários faz com que a cadeia de valor do BACF seja bastante inovadora na forma de funcionar. No que diz respeito à previsibilidade dos recursos, o BACF calcula os índices de previsão de quantos bens alimentares se podem doar cada família, tendo presente os donativos dos bens que foram previamente doados, e fazem as angariações dos bens alimentares nas campanhas com o objetivo de repor o stock. Contudo o BACF não consegue prever quantos bens alimentares serão doados durante todo o ano, por parte das entidades e por parte das pessoas, nem quantos voluntários irão aderir à causa naquele ano. É importante referir ainda que esta forma de obter os recursos materiais, neste caso mais precisamente os bens alimentares doados é muito inteligente, porque não tem muitos custos associados, mas também pode ser muito arriscado, se as empresas e as pessoas deixarem de fazer doações.

Atividades-Chave

As atividades do BACF de Aveiro encontram-se bem delineadas e estruturadas, de forma a que todos os intervenientes percebam como é que as tarefas e os processos devem ser executados na prática. Como o BACF foi pioneiro na implementação desta missão e atualmente não tem concorrência direta, as suas atividades são difíceis de copiar. Como existe uma grande interação entre os voluntários e os RH do BACF de Aveiro, as sugestões de melhoria poderiam ser uma forma de aperfeiçoar a eficiência da cadeia de valor do Banco. Contudo é importante ressaltar que se o BACF não conseguir obter bens alimentares, nem ter acesso a voluntários, facilmente algumas das atividades chave poderão entrar em colapso.

Parcerias –Chave

O BACF de Aveiro apresenta um bom relacionamento com as entidades que disponibilizam bens alimentares, bem como com as IPSS'S do Distrito de Aveiro com as quais tem estabelecido um protocolo de cooperação. Sempre que o BACF necessita de recursos acaba por recorrer às entidades e às IPSS's parceiras. O BACF de Aveiro, apresenta uma comissão de voluntários que tem a finalidade de sensibilizar as empresas na doação de bens alimentares. Esta comissão torna-se um mecanismo que permite que mais bens alimentares possam ser adquiridos.

Contudo é importante referir que por o BACF de Aveiro não possuir formalizados acordos com as empresas, no sentido destas poderem disponibilizar os seus excedentes de produção, as mesmas podem rejeitar ajudar o BACF ao doarem os seus excedentes, e utilizá-los para apoiarem outras causas de menor importância.

O BACF de Aveiro apresenta uma relação de dependência com a Segurança Social, que todos os meses disponibiliza um subsídio, que permite custear os RH e os custos inerentes ao funcionamento do BA. Se a Segurança Social deixar de prestar esse subsídio como é que o BACF custeará as suas despesas?

O BACF poderia procurar estabelecer mais parcerias com o objeto de promover ainda mais a sua proposta de valor, bem como a possibilidade de criar novos mecanismos que pudessem tornar o seu modelo de negócio mais independente dos subsídios estatais.

Aspetos financeiros

Fluxos de Rendimento

O BACF de Aveiro, não cobra qualquer valor para que as pessoas carenciadas possam aceder aos seus cabazes através das instituições sem fins lucrativos.

O BACF de Aveiro, não disponibilizou dados suficientes que permitissem referir se o banco, têm ou não tem uma boa margem de rendimentos, se antes de incorrem em potenciais despesas já tiveram acesso aos rendimentos. O BACF de Aveiro apresenta rendimentos recorrentes muito diversificados, mas pouco previsíveis em dinheiro e em espécie, mas raramente fazem compras.

O BACF recebe o subsídio mensal da Segurança social, o que causa uma certa dependência, e se este subsidio deixar de existir o que é que o BACF de Aveiro fará?

O BACF poderia criar mais mecanismos de receber rendimentos alimentares, poderia por exemplo ampliar a campanha do papel, ao usar a captação de outros materiais para a aquisição de bens alimentares.

Estrutura de Custos

O BACF de Aveiro não disponibilizou dados suficientes que permitissem prever de forma objetiva os custos que apresentava com os seus RH e com a manutenção das instalações e das carrinhas, logo não é possível afirmar que a estrutura de custos se encontra totalmente adaptada ao MN do banco.

Análise SWOT do modelo de negócio da Santa Casa da Misericórdia de Estarreja



Proposta de valor

Serviço

A SCME procura criar serviços que sejam adequados as necessidades reais dos seus clientes, e consegue interligar esses serviços de uma forma bastante bem estruturada, em todas respostas sociais que possui, relativamente aos outros blocos que constituem o seu modelo de negócio. Além disso apresenta várias respostas sociais diferentes direcionadas para os seus clientes (mais do que uma resposta social direcionada por exemplo para as crianças e para os idosos).

Relativamente, à satisfação dos clientes, no que concerne, à qualidade e ao bom desempenho de todos os serviços prestados pela instituição, esta não acontece na prática em todos os serviços que a instituição presta, uma vez que, a mesma não é feita. Apesar dos clientes verbalizarem as

sugestões de melhoria e as reclamações de um serviço de forma verbal, porque vão falar diretamente com os responsáveis, as mesmas muitas vezes acabam por não ser formalizadas no papel, o que conseqüentemente pode vir a ser alvo de uma abordagem bastante informal por parte das pessoas que têm a responsabilidade de dar resposta a essas situações. Uma sugestão que poderia ser aplicada por parte da instituição seria a de fazer inquéritos aos seus clientes no que diz respeito à sua satisfação, por forma a perceber até que ponto a instituição deve ou não deve formalizar em papel questões que são levantadas pelos seus clientes, mesmo que por exemplo o idoso ao dar essas sugestões e críticas não *tenha “como método”* escrever no papel o seu problema.

Além disso a avaliação da satisfação dos clientes é um critério que terá que ser implementado como instrumento complementar da aplicação do Manual de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais, e a SCME já se encontra a meio dessa implementação, logo seguirá naturalmente este passo.

No que diz respeito à concorrência, apesar de todas as IPSS's concelhias funcionarem em parceria através da rede social, e de não se verem realmente como concorrentes mas sim como parceiros, pode constituir uma ameaça num futuro próximo, se as parcerias entre as IPSS's deixarem de existir, bem como se todas as IPSS's deixarem de possuir clientes em lista de espera para terem acesso ao seu serviço.

A SCME apresenta capacidade de inovar e de criar novas oportunidades na busca de novos serviços e mecanismos de atuação no mercado, um exemplo evidente é o caso dos projetos sociais que a instituição já desenvolveu, e esta atualmente a desenvolver (por exemplo o Acompanhamento a famílias carenciadas, as Cantinas Sociais e o Projeto Big club). A instituição poderá procurar futuramente para além dos objetivos que já têm definidos na promoção da sua capacidade de inovar, apostar num desenvolvimento mais aprofundado de projetos sociais.

Interface com os clientes

Segmento de clientes

Relativamente ao segmento de clientes verifica-se que a SCME tem uma atitude muito bem delineada quando refere para quem é que está a criar valor, independentemente do segmento de clientes para o qual o cria, seja crianças, jovens, famílias, idosos, a SCME sabe como se deve direcionar para responder às necessidades dos seus clientes. A SCME acaba por se focalizar nestes segmentos tendo sempre presente a aplicação prática da missão que quer atingir. Além disso, o

cariz social e a finalidade que a instituição apresenta ao dar resposta às necessidades da população, é valorizada, porque é raro que um cliente deixe de usufruir dos serviços que a instituição presta e porque existe a procura pela oportunidade de usufruir dos serviços que a SCME dispõe, e que conseqüentemente promove a criação de listas de espera de potenciais clientes. Contudo a SCME deverá salvaguardar-se quando as listas de espera deixarem de existir uma vez que, as IPSS's concelhias podem conseguir no futuro captar mais clientes, do que a SCME.

Certamente após a SCME conseguir efetuar as obras de melhoria a uma das infraestruturas contíguas poderá aumentar o número de vagas nas respostas sociais do CD e do Internamento, ou criar uma nova resposta social que possa atingir outro segmento de clientes.

Canais de distribuição

A SCME encontra-se muito focalizada no alcance da sua proposta de valor, ao prestar serviços muito bem orientados para as necessidades de todos os seus clientes, mas não apresenta canais de distribuição, não apresenta estratégias de comunicação nem de marketing dos seus serviços. Nem procura criar oportunidades que possam despoletar tais mecanismos. Contudo existem dois mecanismos utilizados pela SCME, que ocorrem de forma indireta, um deles é o caso do “passa a palavra” que acaba por divulgar de forma indireta aos futuros clientes a existência da SCME, e o outro é o do layout apresentado nas carrinhas da instituição que acaba por promover a sua divulgação. A não divulgação direta dos seus serviços até à presente dada não têm criado, limitações e restrições na obtenção de novos clientes, porque como foi referido em entrevista, as instituições sem fins lucrativos do concelho de Estarreja acabam por funcionar em forma de rede apoiada e partilhada - através da Rede Social de Estarreja, (onde perante novos clientes que podem facilmente vir a ser alvo de uma grande lista de espera, na obtenção do serviço, as instituições acabam por se apoiar umas às outras, pois a missão de prevenir a exclusão social e minimizar as situações de pobreza acaba por ter um peso maior do que a missão interna da instituição, e dá-se primazia a pessoa ao invés de se dar primazia à instituição). Contudo esta forma de atuação no futuro pode vir a ser prejudicial se as instituições parceiras deixarem de ter casos em lista de espera. A criação de um blog na internet, bem como de um site institucional para futuros clientes e colaboradores, poderia ser por exemplo uma boa forma de divulgação futura dos serviços que SCME apresenta no conselho de Estarreja, uma mais-valia para aquisição de novos clientes, e para a promoção formativa dos colaboradores. A utilização de flyers direcionados aos seus segmentos clientes, a publicitar os serviços que a SCME apresenta, poderia

ser outro mecanismo de divulgação utilizado. É importante referir que já existem IPSS's concelhias que são parceiras da SCME que já apresentam alguns destes mecanismos, um caso evidente é o da Associação Lar Idosos Vida Nova, que apresenta site e divulgação dos seus serviços nas redes sociais.

Relação com os clientes

A relação que a instituição tenta estabelecer com os clientes tem por base valores muito positivos e verdadeiros. O facto de terem o cuidado de tratarem todos os clientes de forma equitativa, respeitosa e cordial, é uma mais-valia, pois permite o aperfeiçoamento e uma melhoria constante dos serviços que são disponibilizados. Esse relacionamento é mais forte no entanto, no segmento das crianças e dos idosos, do que nas populações afetas aos projetos sociais, pois as crianças e os idosos são os segmentos de clientes onde a instituição tem mais experiência de atuação, e os projetos sociais que a instituição abraçou são muito recentes.

Constata-se que a qualidade do relacionamento prestado ao cliente é adaptado mediante o segmento de clientes, uma vez que, as atividades que ocorrem no contexto que atinge a população idosa é bastante diferente das que atingem as outras faixas etárias, e a sua estratégia de intervenção também é diferente nessas respostas sociais.

Gestão da Infraestruturas

Recursos- chave

A SCME apresenta recursos humanos exclusivos, uma vez que, tem uma vasta experiência e um *know-how* no que diz respeito à potencialização personalizada de um determinado serviço. Apesar de todas as IPSS's terem que se reger pelas mesmas normas e pelas mesmas regras, a prestação do serviço de forma personalizada é sempre algo único e exclusivo, seja qual for a instituição que o preste, a sua replicação acaba por ser difícil de conseguir. A SCME tem a capacidade de prever e assegurar os recursos necessários (materiais e humanos) para a prestação do serviço, mesmo em situações mais emergentes, em que possa faltar o colaborador para desempenhar a função, a instituição tem a capacidade de gerir essa situação de forma a que seja prestado o serviço, ao substituir o colaborador em falta. Relativamente à previsibilidade dos recursos, eles acabam por ser imprevisíveis, uma vez que, na sequência da entrevista efetuada às técnicas sociais da SCME, as mesmas não tinham noção de quantos recursos humanos, materiais e financeiros eram realmente necessários para a prestação do serviço a um cliente, por exemplo.

Atividades-chave

As atividades disponibilizadas pela SCME, estão muito bem estruturadas e delineadas, e são produtivas, senão não eram tão procuradas por potenciais clientes. Os serviços que são prestados pela SCME são segundo as técnicas sociais, serviços de qualidade, contudo salta à vista novamente a questão da avaliação da satisfação dos clientes pelo usufruto dos serviços, como um mecanismo que credibiliza a qualidade dos mesmos, mas e que ainda não é feita, e também a questão da avaliação a todos os intervenientes que desempenham um determinado serviço ao cliente, outro mecanismo que sustentaria com mais credibilidade a qualidade dos serviços da SCME, mas que também não é feito. Calcula-se que cada vez mais isso seja um reflexo da instituição, uma vez que, todas as atividades desenvolvidas pela SCME estão de acordo com o método de avaliação da qualidade das respostas sociais e com o respetivo manual de processos chave. As atividades que a SCME apresenta são muito fáceis de copiar pela concorrência, porque as atividades da concorrência estão ao abrigo das mesmas normas aplicadas na legislação em vigor.

Parcerias-chave

A SCME apresenta uma boa relação com os seus parceiros e com os seus fornecedores, recorrendo sempre aos seus parceiros quando é necessário. Contudo a SCME pode correr o risco de perder alguns parceiros, nomeadamente as IPSS's concelhias, que atualmente tentam coordenar umas com as outras as vagas que surgem em lista de espera. Uma ameaça que pode condicionar a prestação dos serviços é a dependência resultante dos acordos estabelecidos com a Segurança Social, se eventualmente a Segurança Social deixar financiar os subsídios à SCME. Uma oportunidade que a SCME pode desenvolver através dos seus parceiros é a criação de novos mecanismos que possam criar novas ideias de serviços ou de projetos sociais, com vista a potenciar e aprofundar a proposta de valor que SCME apresenta.

Aspetos financeiros

Fluxos de Rendimento

A SCME não disponibilizou dados suficientes que permitissem verificar se a mesma apresenta boas margens de rendimento. Contudo é importante referir que a SCME é dependente em relação ao estado, na aquisição dos subsídios. A SCME deveria se focalizar na busca de novas formas de obter rendimentos, com vista a obter sustentabilidade e autonomia na execução do seu modelo de negócio. Poderia por exemplo aplicar o seu património com vista a criar ideias que

pudessem ser um rendimento focalizado e direcionado para a promoção da atual proposta de valor.

Estrutura de Custos

As técnicas sociais entrevistadas não tinham a noção de quanto é que custava a prestação de um serviço ao cliente, qual era o custo real implicado a nível de recursos materiais, financeiros e humanos. É importante referir que muitos custos que a SCME apresenta atualmente podem-se tornar incomportáveis se a gestão dos custos não estiver em conformidade com o modelo de negócio da instituição, logo a instituição terá de ver onde poderá reduzir custos.

6.4 Análise comparativa dos dois modelos de negócio face à inovação social que apresentam- Transcaso do BACF de Aveiro e da SCME

Comparação da Proposta de valor

Serviço/Produto

Ambas as organizações analisadas apresentam uma missão focalizada na erradicação da pobreza e da exclusão social, ao defenderem que *“Toda a pessoa tem direito a um nível de vida suficiente que lhe assegure e à sua família a saúde e o bem-estar, principalmente quanto à alimentação, ao vestuário, ao alojamento, à assistência médica e ainda aos serviços sociais necessários”* (art.º 25 da Declaração Universal dos Direitos do Homem). Enquanto que o BACF de Aveiro procura lutar contra a fome e contra os desperdícios alimentares ao captar esses bens para os disponibilizar a famílias carenciadas, a SCME procura através da prestação de serviços personalizados, dar assistência a pessoas com necessidade.

O BACF de Aveiro apresenta uma proposta de valor bastante inovadora, devido ao fato de todo o modelo de negócio se direccionar no sentido da obtenção do *“produto”* que pode ser posteriormente oferecido às pessoas que sofrem carências alimentares, pois tanto os canais de distribuição, os recursos chave, as parcerias-chave, e os fluxos de rendimento do MN encontram-se focalizados na obtenção do *“produto”*, que vai dar alimento às famílias, e vestem a camisola da causa.

Já a proposta de valor da SCME, esta orientada para uma gama de serviços/respostas sociais, que se encontram direcionados por sua vez para segmentos de clientes específicos. O MN apresentado coloca em prática a sua proposta de valor através dos recursos-chave. Além disso, a proposta de valor da SCME acarreta ideias que são facilmente adaptáveis, uma vez que tem que lidar com organizações alheias (concorrência) que poderão ter maior ou menor capacidade de dar resposta às necessidades de potenciais clientes.

A proposta de valor apresentada pelo BACF tem um impacto maior na comunidade, do que a proposta de valor apresentada pela SCME. O BACF atinge através da sua proposta de valor cerca de 30 mil pessoas ao disponibilizar bens alimentares (o que acontece por exemplo numa só campanha de recolha de alimentos), já a SCME atinge sempre o mesmo número de pessoas, cerca de 308 pessoas, (A SCME só tem essas vagas disponíveis e protocoladas, mediante os acordos com a Segurança Social) numero que atualmente poderá atingir as 1500 pessoas (tendo presente o projeto das cantinas sociais).

Além disso, o BACF de Aveiro atinge todo o distrito de Aveiro e a SCME é uma resposta que se encontra limitada ao concelho em que atua, o concelho de Estarreja.

Comparação do Interface com o cliente

Segmento de clientes

O BACF de Aveiro pretende atingir o seu segmento de “*clientes*” de uma forma indireta, uma vez que não disponibiliza diretamente os bens alimentares às famílias carenciadas, e usa as IPSS’s como intermediário direto nessa distribuição. Contudo o BACF de Aveiro, também pretende atingir de forma ocasional as IPSS’s.

A SCME de Estarreja apresenta segmentos de clientes diferentes, e procurou ao longo dos anos, criar respostas direcionadas para estas pessoas.

Como já foi referido o BACF consegue atingir mais pessoas do que a SCME, mesmo que isso ocorra de uma forma indireta, no caso das famílias/pessoas carenciadas.

Canais de distribuição

O BACF apresenta canais de distribuição muito bem estruturados, na potenciação da sua proposta de valor. O mesmo não acontece na SCME. Logo os canais de distribuição apresentados pelo BACF de Aveiro são mais inovadores do que os que a SCME apresenta.

Relação com os clientes

Tanto o BACF de Aveiro como a SCME procuram estabelecer um tipo de relacionamento com os seus clientes com base na equidade e na transparência.

Comparação da Gestão das Infraestruturas

Recursos-chave

Tanto o BACF como a SCME apresentam recursos-chave que permitem que os seus modelos de negócio coloquem em prática a sua proposta de valor.

Ambas as IPSS's apresentam recursos materiais, recursos financeiros e recursos humanos e voluntários.

Tanto a SCME como o BACF têm de recorrer a parceiros, para terem acesso aos recursos materiais, mas a SCME tem de pagar para aceder aos materiais, e o BACF de Aveiro não tem de pagar nada (o recurso material que o BA recebe mais são os bens alimentares que foram doados).

No que diz respeito, aos RH e voluntários, o BACF de Aveiro apresenta dois funcionários e na última campanha mobilizou cerca de 1800 voluntários, já a SCME como apresenta uma proposta de valor que se focaliza na disponibilização de serviços personalizados, apresenta cerca de 100 funcionários e alguns voluntários.

Atividades-chave

O BACF e a SCME apresentam todos os seus processos de forma bem estruturada. A SCME apresenta os seus processos-chave em processo de qualificação por parte da Segurança Social, no sentido de aperfeiçoar e inovar na qualidade dos serviços prestados. O mesmo não acontece no BACF de Aveiro, uma vez que esta IPSS não tem qualquer tipo de resposta social de intervenção direta na comunidade, no que diz respeito à prestação de serviços. Além disso, como já foi referido, o BACF ajuda as famílias carenciadas ao usar as IPSS's, que prestam os serviços mais diretos ao cliente como é o caso da SCME, que são os intermediários na disponibilização dos bens alimentares.

Parcerias-chave

Tanto o BACF de Aveiro como a SCME apresentam uma rede de parceiros. Um dos parceiros mais importantes de ambas as IPSS's é a Segurança social que todos os meses disponibiliza subsídios a ambas as organizações.

O BACF de Aveiro apresenta acordos de cooperação com as IPSS's do distrito e com a Camara Municipal de Aveiro, contudo não apresenta acordos escritos com as entidades distritais. Já a SCME apresenta uma vasta rede de parceiros com algumas entidades concelhias, bem como com as IPSS's concelhias (que são concorrentes diretos ao negócio, uma vez que tem a mesma missão e o mesmo tipo de respostas sociais criadas na comunidade).

Comparação dos Aspetos Financeiros

Fluxos de Rendimento

O BACF de Aveiro e a SCME apresentam bons fluxos de rendimento. Tanto o BACF como a SCME apresentam rendimentos mensais assegurados pelo subsídio da Segurança Social, pelas cotas dos associados e pelos donativos.

Muitos dos rendimentos que o BACF apresenta são disponibilizados para que a proposta de valor seja alcançada, como é o caso dos donativos. O BACF de Aveiro, recolheu 157 toneladas de bens alimentares na última campanha que foram disponibilizados a cerca de 30 mil famílias de forma gratuita. Assim, o BACF de Aveiro é uma mais-valia comunitária na disponibilização de bens alimentares de forma desinteressada.

A SCME obtém ainda rendimentos resultantes das mensalidades que são estipuladas aos seus clientes (tendo presente a lei das comparticipações), bem como das rendas do património que possui.

Estrutura de Custos

Tanto o BACF como a SCME apresentam custos com as instalações e com os RH. Contudo a SCME também apresenta custos em relação aos recursos materiais.

A SCME apresenta despesas mensais de cerca de 70 mil€ em funcionários, o mesmo não acontece com o BACF de Aveiro.

Conclusão

Face ao exposto a investigadora concluiu que ambas as IPSS's são detentoras de um modelo socialmente inovador, mas verificou também que o modelo de negócio apresentado pelo BACF tem um maior impacto na sociedade do que o modelo de negócio apresentado pela SCME, uma vez que o número de pessoas que o BACF de Aveiro consegue atingir, com a sua proposta de valor é maior do que o número de pessoas que a SCME consegue atingir com a sua proposta de valor.

7 Discussão

7.1 Análise comparativa dos resultados empíricos e da literatura

Tendo presente os resultados empíricos obtidos e a literatura, a investigadora verificou o seguinte: ambas as IPSS's estudadas inovam socialmente ao tentarem provocar uma mudança social, no que diz respeito à satisfação das necessidades básicas e instrumentais do ser humano, através das respostas que criaram (Diogo, 2010).

Tanto o BACF de Aveiro como a SCME atingem os objetivos e os mecanismos da gestão de inovação social, pois defendem que o objetivo não é a concorrência mas sim a luta contra a adversidade e o risco, através da criação de novas oportunidades para dar resposta às necessidades e desafios comunitários (André & Abreu, 2006). No que diz respeito aos mecanismos, o BACF de Aveiro, contribui na satisfação das necessidades humanas de famílias carenciadas que não tinham com o que se alimentar, e aumenta o acesso destas pessoas ao direito da alimentação. Já a SCME contribui na satisfação das necessidades humanas da alimentação do vestuário, dos cuidados de saúde, e por sua vez aumenta consequentemente o acesso destas pessoas a esses direitos, e finalmente potencia as capacidades humanas através de necessidades programadas (Martinelli, 2003, cit. Em André & Abreu (2006)).

No que diz respeito à difusão da inovação do modelo de negócio no contexto comunitário o facto de o BACF estar federado a uma federação, permite que o BACF de Aveiro apresente uma difusão direta do seu modelo de negócio, o mesmo acontece com a SCME que se encontra filiada à UMP's.

As duas IPSS's estudadas apresentam um modelo de inovação social que articula de forma dinâmica a procura e a oferta, contudo verifica-se que nem sempre estas instituições conseguem dar resposta aos pedidos de todas as pessoas interessadas, na oferta que estas instituições disponibilizam (o caso das listas de espera). Ambas as IPSS's procuram desenvolver mais formas de dar resposta às necessidades.

O BACF de Aveiro apresenta boas redes de marketing, apresenta alianças com o governo, valores morais, e elevado suporte dos principais interessados. A SCME apresenta boas alianças com o governo, valores morais e elevado suporte por parte dos principais interessados.

Tanto o BACF como a SCME sabem quem são, para quem atuam e o que fazem. A aplicação do modelo de negócio a estas duas realidades, acabou por ser bastante fácil, uma vez que, verificou-se que a diferença na aplicação dos MN em contextos de inovação social traduz-se numa questão de foco como refere Osterwalder & Pigneur (2011), pois ambas as IPSS's estudadas defendem a sua causa e deixam a obtenção de lucro fora de cena.

Relativamente à proposta de valor, ambas as IPSS's estudadas tem noção de qual é o valor que oferecem ao cliente (mais que não seja de forma intangível), que necessidades podem satisfazer, que problemas estão a ajudar a resolver, e que tipo de bens e serviços estão a oferecer. Além disso, verificou-se durante as entrevistas que os principais responsáveis não entravam em conflito de papéis relativamente ao foco de atuação das instituições, como refere Franco & Andrade (2007).

Verificou-se quem ambas as IPSS's a sua proposta de valor, era manifestada através do impacto social causado (enquanto uma atinge 30 mil pessoas a outra atinge cerca de 1500 pessoas).

A oferta da SCME é marcadamente intangível como é referido por Franco & Andrade (2007). Contudo a oferta da SCME está limitada a um público-alvo muito reduzido, mesmo tendo em consideração o mais recente projeto das cantinas sociais, a SCME só tem 308 vagas, que geralmente encontram-se sempre cheias. Logo a instituição tem uma oferta muito reduzida, na tentativa de dar resposta às necessidades dos potenciais clientes que procuram pela oferta que a SCME disponibiliza. As listas de espera acabam por ser um reflexo de que existe mais procura do que oferta por parte da instituição.

Já a oferta do BACF é marcadamente um bem tangível, logo é uma exceção à maioria referida por Franco & Andrade (2007), pois o BACF de Aveiro, não é uma IPSS's tradicional, uma vez que não se encontra estruturada através de uma resposta social específica, como a maioria das IPSS's.

Ambas as IPSS's, no que diz respeito ao segmento de clientes, sabem para quem estão a criar valor, e procuram criar respostas e mecanismos bem direcionados para as pessoas que querem ajudar.

Ambas as IPSS's têm noção de como é que contactam os clientes e as principais partes interessadas atualmente, contudo não tem noção de que canais é que funcionam melhor.

A SCME apresenta uma visão muito reducionista dos canais de distribuição, como é referido por Azevedo e colegas (2010), mas isso não acontece porque a instituição quer estar à margem da

sociedade, porque as pessoas acabam por ter conhecimento desta IPSS de forma indireta (através do passa a palavra e dos layouts nas carrinhas). Contudo a SCME falha redondamente ao não criar mecanismos de divulgação dos seus serviços, porque como foi referido previamente na literatura poderia ser mais vantajoso para a instituição.

O mesmo não acontece contudo com o BACF de Aveiro, porque dá a conhecer os seus serviços/causa de forma intensa (Azevedo, et al., 2010). O BACF de Aveiro aposta na difusão da sua proposta de valor, obtendo com isso uma vantagem relativa visto que os seus canais de distribuição tem uma adesão significativa por parte das principais partes interessadas, bem como ainda podem trazer retorno ao banco.

Ambas as IPSS's sabem que tipo de relação querem estabelecer com os clientes e que tipo de relação os potenciais clientes procuram estabelecer com as instituições. Estas instituições vão ao encontro dos princípios estabelecidos no manual de boas práticas da Segurança Social e na alínea 2, do artº 5 do EIPSS.

No que diz respeito à avaliação da satisfação dos clientes ambas as instituições não fazem a avaliação, como é defendido por Franco & Andrade (2007), mas os fatos que levam a que ambas não o façam devem-se a situações diferentes das defendidas por Franco, uma vez que a SCME não faz a avaliação atualmente por falta de técnicos especializados, e o BACF como não está ao abrigo de nenhuma resposta social específica, ainda não teve essa avaliação imposta por parte da Segurança Social. Além disso o Banco disponibiliza os bens alimentares às pessoas carenciadas de forma indireta.

As IPSS's estudadas não tinham a noção real de quanto é que necessitavam mesmo para dar resposta à sua proposta de valor, tendo presente os seus fluxos de rendimento. Mas ambas as instituições recorriam a todos os recursos disponíveis para dar voz à sua proposta de valor. Ambas as instituições apresentam uma relação de dependência estatal, no que diz respeito à aquisição de apoios (R. C. Franco & Andrade, 2007). No que diz respeito aos RH ambas as instituições apresentam colaboradores e voluntários que são alvo de formação periódica. O BACF faz avaliação de desempenho aos seus colaboradores, o mesmo não acontece na SCME.

Ambas as IPSS's tinham noção de quais eram as atividades que tinham de executar para colocar em prática a sua proposta de valor. O BACF apresenta o seu processo de suporte bastante desenvolvido na área logística, já a SCME apresenta os processo-chave cada vez mais perto do patamar de qualidade exigido pela Segurança Social.

As IPSS's estudadas sabiam quem eram os seus parceiros-chave, sabiam que recursos obtinham e adquiriam dos seus parceiros, bem como que atividades os parceiros levavam a cabo. Na literatura os resultados obtidos confirmam a dependência financeira de ambas as instituições em relação a um dos parceiros, o estado (R. C. Franco & Andrade, 2007).

Ambas as IPSS's sabem realmente qual é o valor pelos quais os seus clientes estão dispostos a pagar, mas não tem noção de quanto cada fluxo contribui para o rendimento global. E recorrem a donativos, ao financiamento estatal, e as parcerias (R. C. Franco & Andrade, 2007).

As IPSS's tinham uma noção global dos custos que acarretava colocar a proposta de valor em prática. Uma das respostas custos com os RH é confirmada pelos dados do INE (INE, 2011).

Em suma *"A inovação do modelo de negócio pretende criar valor, para as empresas, clientes e sociedade."*(Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 5). Para Osterwalder & Pigneur (2011, p. 14) um modelo de negócio consiste na descrição lógica *"de como uma organização cria, proporciona e obtém valor"*, isto é, aponta como é que através da sua oferta consegue adquirir riqueza. Os resultados empíricos obtidos permitem constatar a possibilidade de descrever de forma lógica como é que duas OSFL podiam criar e obter valor.

7.2 Implicações sobre a gestão das IPSS's

A gestão prática do BACF de Aveiro e da SCME, tem focalização dos seus problemas, e tem o cuidado de ir ao encontro de todas as partes interessadas (Oliveira, et al., 2005).

Relativamente ao MN verifica-se que esta ferramenta de gestão, pode ser muito útil para as Instituições Particulares de Solidariedade Social, uma vez que permite que as instituições tenham a noção real, do ponto em que estão, ou seja, o que é que a sua proposta de valor oferece atualmente, bem como tenham a perceção real de como podem melhorar o ponto em que estão, permitindo assim que o planeamento estratégico da instituição seja mais fácil de alcançar. Além disso se a instituição não gostar de todo do ponto no qual a sua proposta de valor se encontra definida atualmente, poderá usar o modelo de negócio para estruturar aquilo que quer fazer a seguir.

O modelo de negócio de Osterwalder (2004), incide com o modelo de gestão proposto pelo ISS através dos Manuais de Boas Práticas (ISS.PAS, 2005a, 2005b, 2005c), uma vez que ambos se

baseiam no modelo do *Balanced Scorecard*. Nos manuais de boas praticas a explicação inerente ao modelo de *Balanced Scorecard*, relativamente, à aplicação no contexto institucional das quatro dimensões acaba por incidir mais na estratégia de como é que as dimensões vão ser trabalhadas (através dos indicadores e da responsabilização de um plano de ação) do que propriamente numa explicação de como é que cada instituição pode criar o seu modelo, o que é feito de uma forma bastante aprofundada pelo Modelo de Osterwalder (2004). O modelo de Osterwalder (2004), como foi referido previamente na literatura permite que as pessoas que o utilizam tenham a perceção de todas as áreas de negócio de uma forma aprofundada.

O modelo de negócio de Osterwalder (2004) poderá ser uma mais-valia na aplicação do modelo de avaliação da qualidade das respostas sociais, (antes que a instituição seja alvo de avaliação por parte da Segurança Social), uma vez que o modelo de avaliação de qualidade das respostas sociais que é apresentado, têm uma vasta quantidade de questões pertinentes que incidem essencialmente na forma como a organização é gerida (tendo presente as principais áreas de negocio), mas não apresenta uma ferramenta de gestão global que permita agrupar todas as áreas de negócio com o propósito de a instituição ter uma perceção mais objetiva e visual de quem é como instituição, para quem atua e o que é que faz.

O modelo de negócio de Osterwalder (2004) permitirá assim analisar se as IPSS's, estão a criar valor através de todos os blocos que constituem as quatro áreas de negócio, bem como ser um instrumento de auxílio por parte das instituições na avaliação das suas respostas sociais (essencialmente avaliação interna).

Assim verifica-se que apesar das IPSS's não usarem esta ferramenta de gestão nas suas organizações, ela traduz-se numa mais-valia na promoção das IPSS's na criação de valor para a sociedade.

8 Conclusões

A presente investigação teve como objetivo a aplicação e análise do modelo de negócio em contextos socialmente inovadores. No sentido de alcançar o objetivo proposto, a investigadora optou por utilizar a mesma estratégia que Pereira (2011) no que diz respeito à abordagem metodológica. Assim, a metodologia adotada consistiu em dar por um lado, fundamentação teórica à pergunta de investigação através do modelo conceptual e, por outro lado, em aplicar o modelo de Osterwalder (2004) a duas instituições sociais.

No que diz respeito às técnicas de recolha de dados, a investigadora recolheu através de entrevistas e de outros documentos, dados empíricos, que foram seguidamente analisados. Os resultados foram comparados com a revisão da literatura realizada pela investigadora, e permitiram concluir que é possível aplicar o modelo de negócio em contextos de inovação social, mais especificamente em IPSS's. O objetivo foi alçado com sucesso e a resposta à pergunta de investigação foi afirmativa.

A investigadora tem presente que apesar de todo o rigor empregue na análise das IPSS's, o estudo que realizou não é perfeito, uma vez que os dois estudos de caso não permitem que sejam feitas generalizações (Yin, 2010) que possam abranger a realidade de todas as IPSS's, no que diz respeito à aplicação bem-sucedida do modelo de negócio de Osterwalder (2004).

Além disso, relativamente à revisão da literatura, a investigadora inicialmente teve dificuldade em encontrar fontes de informação científicas que abordassem os conceitos de inovação social e de instituição particular de solidariedade social.

Ainda relativamente aos cuidados metodológicos, à semelhança de Pereira (2011), a investigadora não fez um pré-teste do guião de entrevista que adaptou para realizar a recolha de dados. Contudo durante as entrevistas a investigadora constatou, que apesar dos entrevistados não terem conhecimento do Modelo de negócio de Osterwalder (2004), tinham uma noção clara do que caracterizava cada bloco do MN ao referirem como cada bloco funcionava.

Os resultados empíricos obtidos são muito interessantes, uma vez que demonstram a aplicação do modelo de negócio em duas IPSS's que apresentam missões muito diferentes. A SCME é uma IPSS com respostas tradicionais, e o BACF comparativamente à realidade presente em outras IPSS's, é uma IPSS que apresenta uma resposta bastante invulgar. Ambas as IPSS's sabem quem

são, para quem atuam e o que fazem. Ambas as IPSS's apresentam respostas socialmente inovadoras, contudo o BACF de Aveiro consegue atingir mais pessoas do que a SCME.

Este estudo permitiu testar uma ferramenta de gestão em contextos de inovação social, mais especificamente no caso das IPSS's. As IPSS's, ao utilizarem o MN como uma ferramenta de gestão, poderão aplicar com maior facilidade nas suas instituições os modelos de avaliação da qualidade das respostas sociais, visto que terão uma visão mais global do ponto em que a organização se encontra a nível de qualidade. Além disso, o MN de Osterwalder (2004) permitirá que as equipas técnicas das IPSS's possam definir o seu modelo de negócio de forma mais clara e objetiva do que aquela que se encontra apresentada nos manuais de boas práticas da segurança social.

O MN adaptado ao contexto das IPSS's, pode permitir uma melhor articulação de todas as dimensões, facilitar a criação das suas estratégias, no que diz respeito aos desafios do conhecimento, ao estabelecimento de parceiros e à aquisição de experiência (Yunus, et al., 2009), ou seja, pode permitir descrever, avaliar, e redefinir o seu MN.

O MN de Osterwalder deveria ser aplicado a mais realidades socialmente inovadoras, para além das IPSS's. Futuramente a aplicação do MN devia ser realizada em outras IPSS's, para que fosse possível verificar se os resultados obtidos serão semelhantes aos obtidos na presente investigação. Futuramente este estudo poderia ser aprofundado ao estudar a relação que poderia existir entre o MN e as seis etapas do processo de inovação social proposta por Mulgan e colegas (Mulgan, 2006; Murray, et al., 2010; O'Sullivan, et al., 2010).

Olhar para as realidades de inovação social potencia e cativa o desejo de mudança, (cada vez mais premente na sociedade portuguesa); estimula o desejo de criação e desenvolvimento de uma ideia socialmente responsável por tudo o que nos rodeia; inspira e expira coragem no desejo de um mundo melhor; luta pela igualdade, pela promoção, pela inclusão.

Assim, o principal contributo deste trabalho é permitir que estas realidades socialmente inovadoras sejam mais fáceis de alcançar, de promover, de criar, de desenvolver, através de uma ferramenta de gestão, o MN.

A mais-valia resultante da aplicação deste modelo é a capacidade intuitiva que apresenta ao articular de uma forma bastante simples, as principais dimensões de uma instituição socialmente inovadora.

9 Referências Bibliográficas

- Adamides, E. D., & Karacapilidis, N. (2006). Information technology support for the knowledge and social processes of innovation management. *Technovation*, 26(1), 50-59.
- Almeida, V. (2010). *Governança, instituições e terceiro sector As instituições particulares de solidariedade social*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Amado, M. (2007). Qualificar o terceiro sector: uma prespectiva de formação. *Revista Vez e Voz, II Série*(1), 51-56.
- André, I., & Abreu, A. (2006). Dimensões e Espaços da inovação social. *Finisterra*, XLI(81), 121-141.
- Antunes, M. (2008). *INFLUÊNCIA DA GESTÃO POR PROCESSOS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EMPÍRICO NA ÁREA SOCIAL*. Universidade Nova de Lisboa Faculdade de Ciências e Tecnologia Lisboa.
- Azevedo, C., Campos, R., & Meneses, J. (2010). *Gestão de organizações sem fins lucrativos, o desafio da inovação social*. Porto: Vida económica.
- BACF, Entrajuda, & UCP. (2010a). *Caracterização das Instituições de Solidariedade Social e das Famílias carenciadas*
- BACF, Entrajuda, & UCP. (2010b). *Utentes de Instituições de Solidariedade Social - Uma abordagem à pobreza nesta população*.
- Bacon, N., Faizullah, N., Mulgan, G., & Woodcraft, S. (2008). *Transformers*.
- Bennett, R. (2005). Competitive environment, market orientation, and the use of relational approaches to the marketing of charity beneficiary services. *Journal of Services Marketing*, 19(7), 453-469.
- Canha, H. (2010). *A INFORMAÇÃO FINANCEIRA NAS IPSS: O CASO PARTICULAR DA DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR VALÊNCIAS* Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Carvalho, J. (2005). *Organizações não lucrativas, Aprendizagem organizacional, Orientação de mercado, Planeamento estratégico e desempenho (1ª ed.)*. Lisboa: Edições Síbalo.
- Coates, B., & Saloner, G. (2009). Case Study The Profit in Nonprofit. *Stanford Social Innovation Review*, 68-71.
- Collins, J. (2005). *Good to great and the social sectors. Why business thinking is not the answer.:* Random House Business Books.
- comission, E. (2003). European seminar on satellite accounts for the social economy.
- Diogo, V. (2010). *Dinâmicas de Inovação social e suas implicações no desenvolvimento espacial - três iniciativas do terceiro sector no norte de portugal*.

- Fernandes , J. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O Caso da APPACDM do Porto* Universidade do Porto, Porto.
- Ferreira , A. (2010). *Inovação social: Assistência a idosos - Novos projectos de vida em ambientes de elevada qualidade.*, Universidade do Trás-os-montes e Alto Douro, Vila Real.
- Ferreira , G. (2011). *Uma “empresa” inovadora da região de Aveiro: Santa Casa da Misericórdia de Estarreja*. Aveiro.
- Ferreira, S. (2004). O papel movimento social das organizações do terceiro sector em portugal. In F. d. E. d. U. d. C. C. d. E. Sociais (Ed.) (pp. 1-10). Braga: V Congresso Português de Sociologia - Universidade do minho
- Fortin, M. (1996). *O Processo de investigação Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Franco, R. (2004). Controversia em torno de uma definição para o terceiro sector. A definição estrutural da John Hopkins vs a noção de economia social, *VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciencias sociais* (pp. 1-20). Coimbra: CES- A questão social no novo milénio.
- Franco, R., Sokolowski, S., Haniel, E., & Salamon, L. (2005). O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada. *Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins*, 1-41.
- Franco, R. C., & A., A. (2007). *ECONOMIA DO CONHECIMENTO E ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS*. Porto: Príncipe Editora, Lda.
- Gonzalez, L. I. A., Vijande, M. L. S., & Casielles, R. V. (2002). The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(1), 55-67.
- Henriques, R. (2011). *O controlo interno em entidades sem fins lucrativos: caso prático de uma IPSS*. Aveiro, Aveiro.
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). Social Innovation: Concepts, research fields and international trends pp. 1-83).
- INE. (2011). *Conta Satélite das instituições sem fim lucrativo 2006* (No. 978-989-25-0147-5).
- ISS, I. *Manual Processos-Chave Estrutura Residencial para Idosos*.
- ISS, I. *Modelo de Avaliação de Qualidade Estruturas Residenciais para Idosos*.
- ISS, I. (2003a). *Manual de Processos-Chave CD*.
- ISS, I. (2003b). *Manual de Processos-Chave de Centro de Atividades Ocupacionais*.
- ISS, I. (2003c). *Manual de Processos-Chave para SAD*.
- ISS, I. (2003d). *Modelo de Avaliação da Qualidade do CD*.
- ISS, I. (2003e). *Modelo de Avaliação de Centro de Actividades Ocupacionais*.
- ISS, I. (2003f). *Modelo de Avaliação de Qualidade do Lar Residencial*.

- ISS, I. (2003g). *Modelo de Avaliação de Qualidade do SAD*.
- ISS, I. (2003h). *Questionários de Avaliação da Satisfação Lar Residencial*.
- ISS.PAS. (2005a). *Manual de Boas Praticas - Um guia para acolhimento das pessoas mais velhas. Para dirigentes, profissionais, residentes e familiares*. Lisboa: ISS.IP.
- ISS.PAS. (2005b). *Manual de Boas Praticas Um guia para o acolhimento residencial das crianças e jovens. Para dirigentes, profissionais, crianças, jovens e familiares*. Lisboa: ISS.
- ISS.PAS. (2005c). *Manual de Boas Práticas Um guia para o acolhimento residencial das pessoas em situação de deficiência Para dirigentes, profissionais, residentes e familiares*. Lisboa: ISS.IP.
- Lavado, C., & Barata, A. (2007). O portal 3sector: formar, informar e inovar com as TIC. *Revista Voz e Voz, II SÉRIE*(1), 39-49.
- Lourenço, M. M. A. O. (2011). A orientação para o mercado nas instituições sem fins lucrativos: o caso das instituições particulares de solidariedade social.
- Macedo, I. M., & Pinho, J. C. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation: The specific case of non-profit organisations. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 533-553.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Spring*, 145-162.
- Mulgan, G., Caulier-Grice, J., & Murray, R. (2009). Social Venturing - Ways to design, develop and grow social innovation. *NESTA*, 1-183.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007a). In and out of sync the challenge of growing social innovations. *NESTA*, 1-67.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007b). Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. *Oxford said business school*, 1-52.
- Mumford, M. (2002). Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, 14(2), 253-266.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). THE OPEN BOOK OF SOCIAL INNOVATION
- O'Sullivan, C., Mulgan, G., & Vasconcelos, D. (2010). Innovating better ways of living in later live Context, Examples and Opportunities 1-39.
- Oliveira, B., Ross, E., & Altmeyer, H. (2005). A strategic planning model for not-for-profit organizations. *Rev. FAE*, v8(1), 69-80.
- Osterwalder, A. (2004). *THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACH*. LAUSANNE.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*: ISBN: 978-2-8399-0580-0.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Aligning Profit and Purpose Through Business Model Innovation. 3.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Criar modelos de negócio - Um manual para visionários, para os que alteram as regras do jogo e querem construir as empresas do futuro*. (2 ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Osterwalder, A., Tucci, C., & Pigneur, Y. (2005). CLARIFYING BUSINESS MODELS: ORIGINS, PRESENT, AND FUTURE OF THE CONCEPT *Communications of AIS*, 15.
- Pereira, A. (2011). *Modelo de Negócio como Metodologia de Avaliação do Apoio Domiciliário Aveiro*.
- Pereira, M. (2010). *História da Santa Casa da Misericórdia de Estarreja*. Cucujães: Escola Tipográfica das Missões.
- Phills Jr., J., Deiglmeier, K., & Miller, D. (2008). Rediscovering Social Innovation *Stanford Social Innovation Review* 33-43.
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics* 38, 878–885.
- Pot, F., & Vaas, F. (2008). Social innovation, the new challenge for Europe. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(6), 468-473.
- Quintão, C. (2011). O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar. *IS Working Papers -Instituto de Sociologia, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Unidade de I&D da Fundação para a Ciência e a Tecnologia* 2, 1-18.
- Resende, S. (2007). *O SCG em ISFL Os Casos da AMI e do Banco Alimentar Contra a Fome do Porto* Universidade do Porto, Porto.
- Ricardo, J. (2007). Terceiro Sector e Economia Social e Solidária: algumas pistas para reflexão. *Vez e Voz - Inovação e Qualidade no Terceiro Sector, II SÉRIE*(1), 57-64.
- Rocha, M. (2011). *MOTIVAÇÕES, ENVOLVIMENTO PRÉVIO, SATISFAÇÃO E INTENÇÃO DE REPETIR A EXPERIÊNCIA NO VOLUNTARIADO OCASIONAL. O CASO DO BANCO ALIMENTAR CONTRA A FOME* Porto, Porto.
- Rodrigues, A. (2004). *Modelos de Gestão e Inovação Social em organizações sem fins lucrativos: um estudo comparativo de casos no Brasil e no Quebec*. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Salamon, L., Sokolowski, S., Haddock, M., & Tice, H. (2012). Portugal's nonprofit sector in comparative context. *Johns Hopkins Center for Civil Society Studies in cooperation with Portugal's Instituto Nacional de Estatística (INE)* 1-23.

- Thompson, J., & MacMillan, I. (2010). Business Models: Creating New Markets and Societal Wealth. *Long Range Planning* 43, 291-307.
- Valga, C. (2010). *Avaliação do retorno para a sociedade dos benefícios concedidos a IPSS na área da saúde*. Universidade do Porto, Porto.
- Vazquez, R., Álvarez, L. I., & Santos, M. L. (2002). Market orientation and social services in private non-profit organisations. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1022-1046.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planeamento e Métodos* (4 ed.). Porto alegre: Bookman.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-orega, L. (2009). Building Social Business Models: Lessons From The Grameen Experience. *HEC Paris*, 913.

Legislação consultada e documentos analisados:

Constituição da Republica portuguesa.

CIRS, Decreto-Lei 442-A/88 de 30 de Novembro (1988).

CIRC, Decreto-Lei 442-B/88 de 30 de Novembro (1988).

Decreto-lei 119/83 de 25 de Fevereiro - Estatuto das IPSS's (1983).

Despacho normativo nº 54/91 de 19 de Março (1991).

Despacho normativo nº 12/98 de 30 de Maio (1998).

Despacho normativo nº 62/99 de 12 de Novembro (1999).

Despacho conjunto 137/2001, de 10 de Fevereiro (2001).

Despacho normativo, nº 30/06 de 8 de Maio (2006).

Despacho normativo nº 64/2007 de 14 de Março (2007).

Portaria nº 67/2012 de 21 de Março (2012).

Jonet, I. (2010). *RELATÓRIO DA DIRECÇÃO RELATIVO AO EXERCÍCIO DE 2010 FPBACF*. Unpublished manuscript, Lisboa.

ISS, I. (2010). *Programa Comunitário de Ajuda Alimentar a Carenciados - Relatório Global de Execução*.

SCME (2011/2012) Plano de Atividades geral da creche e do pre escolar.

SCME (2011) RI do CD.

SCME (2011) RI da Creche.

SCME (2012) RI do pré-escolar.

SCME (....) Programa de voluntariado do Lar de idosos.

SCME (2005) “Compromisso Da SCME”, aprovado a 01/07/2005.

Anexo I

Entrevista aos principais responsáveis pela instituição

1º Passo - Solicitação de dados que caracterizam a IPSS

Orientação no mercado da IPSS

- a. Missão
- b. Valores
- c. Visão
- d. Estratégia
- e. Código de Ética

Documentos técnicos da IPSS

- a. Regulamento Interno
- b. Estatutos
- c. Organograma conceptual
- d. Serviços disponíveis
- e. Plano de atividades anual
- f. Mensalidade praticada e ou tabela de comparticipações
- g. Acordos de cooperação com os parceiros
- h. Normas e regras
- i. Entre outros

2º Passo - Guião de Entrevista - Perguntas de orientação para a elaboração do MN das IPSS's que foram alvo de estudo (Adaptado de Pereira (2011) e dos Modelos de Avaliação de Qualidades das Respostas Sociais (ISS, 2003d, 2003e, 2003f, 2003g)).

Proposição de Valor - que é oferecido pelas IPSS's aos clientes

Serviço

- a. Porque é que um potencial cliente deve procurar a vossa instituição?
- b. Quais é que são os principais objetivos da vossa instituição?
- c. Os objetivos estão em conformidade com a Lei?
- d. Em que documentos internos se encontram especificados esses objetivos? (regulamento interno, estatutos).
- e. Quais é que são as respostas sociais que a vossa instituição oferece aos clientes? Alguns exemplos:
 - Centro de Dia
 - Serviços de Apoio domiciliário

- Serviços de Apoio Integrado
 - Cuidados continuados
 - Lares de idosos
 - Creche
 - Centro de noite
 - Centro de Atividades ocupacionais
 - Colónias de Férias
 - Entre outros (ver Carta Social)
- f. Para cada resposta social que a vossa instituição exerce estão definidos objetivos estratégicos e operacionais em conformidade com a lei (por exemplo – Lar de idosos Decreto lei nº 12/98, Portaria 67/2012)?
- g. Mediante as respostas sociais que a vossa instituição apresenta, quais é que são os serviços que a vossa IPSS's oferece aos clientes em cada resposta social? Alguns exemplos:
- Serviços de atendimento (Candidatura e admissão do cliente)
 - Programa de acolhimento inicial na instituição
 - Inclusão comunitária
 - Flexibilização de horários
 - Visitas domiciliárias
 - Plano de desenvolvimento individual do cliente (avaliação das suas necessidades e dos seus potenciais)
 - Atividades socioculturais, lúdico-recreativas e ocupacionais
 - Cuidados pessoais e de saúde (serviços de enfermagem de fisioterapia e de odontologia)
 - Cuidados específicos mediante situações de doença (por exemplo casos de diabetes, intolerâncias alimentares, incapacidade e dependência, etc)
 - Cuidados em situação de emergência
 - Alimentação e hidratação (Dentro ou fora da instituição)
 - Programas de Apoio psicossocial
 - Apoio nas atividades instrumentais da vida diária (por exemplo acompanhamento ao exterior, aquisição de bens ou serviços, serviços de lavandaria, higiene habitacional, transporte)
 - Serviços de Alojamento/Internamento
 - Disponibilização de ajudas técnicas
 - Entre outros
- h. Como é que a vossa instituição articula e garante a uniformidade dos serviços que presta em todas as respostas sociais que possui? (Perguntar só se a Instituição tiver mais do que uma resposta social)
- i. Quais são as soluções que os vossos serviços pretendem criar para os clientes?
- j. Qual ou quais são os serviços e ou respostas sociais, em que a vossa instituição mais arrisca? Porquê?

- k. Existe um limite geográfico delimitado pela vossa instituição que impeça a prestação de um serviço e ou resposta social a um potencial cliente?
- l. Na vossa instituição, existe um tempo estipulado para que cada serviço seja prestado ao cliente? Ou existe flexibilidade de tempo na prestação do serviço?
- m. Os serviços que a vossa instituição presta poderão ser adaptados e ou alterados, se o cliente manifestar interesse em que o mesmo seja executado de outra forma?
- n. Como instituição, os vossos serviços conseguem satisfazer todas as necessidades dos vossos clientes?
- o. Os serviços que a vossa instituição oferece aos clientes são alvo de avaliação (tendo em conta critérios de qualidade e desempenho)? Pelos clientes? Pelos superiores hierárquicos? Como é feita essa avaliação?
- p. A instituição tem a capacidade inovar os serviços que oferece aos clientes? A Instituição tem a capacidade de criar novas ofertas inovadoras para os seus clientes? Se sim? Como é que o fazem?
- q. Em que medida é que os serviços que a vossa instituição apresenta ao cliente são melhores do que, os que são oferecidos pela concorrência?

Produto

- a. Porque é que um *"potencial cliente"* deve procurar a vossa instituição?
- b. Quais é que são os principais objetivos da vossa instituição?
- c. Os objetivos estão em conformidade com a Lei?
- d. Em que documentos internos se encontram especificados esses objetivos? (regulamento interno, estatutos).
- e. Quais é que são os produtos que a vossa instituição apresenta a potenciais clientes?
- f. Como é que a vossa instituição articula e garante a uniformidade dos produtos que disponibiliza aos clientes?
- g. Quais são as soluções que os vossos produtos pretendem criar para os clientes?
- h. Qual ou quais são a(s) linha(s) de produto(s), em que a vossa instituição mais arrisca? Porquê?
- i. Existe um limite geográfico delimitado pela vossa instituição que impeça a disponibilização de um determinado produto a um cliente/instituição?
- j. Na vossa instituição, existe um tempo estipulado para o produto seja disponibilizado ao cliente? Ou existe flexibilidade de tempo nessa disponibilização?
- k. Que serviços é que a vossa instituição tem de desempenhar para poder colocar o seu produto nas instituições?
- l. A vossa instituição disponibiliza os produtos ao cliente mediante a contratação de terceiros (Outsourcing)?
- m. Os produtos que a vossa instituição disponibiliza são alvo de adaptações ou alterações?
- n. Como instituição, acha que os produtos que disponibilizam conseguem satisfazer todas as necessidades dos vossos clientes?
- o. Os produtos que a vossa instituição oferece aos clientes são alvo de avaliação (tendo em conta critérios de qualidade como o HACCP e agentes externos como é o caso da ASAE)?

- p. A instituição tem a capacidade inovar a linha de produtos que disponibiliza aos clientes? A Instituição tem a capacidade de criar novas ofertas inovadoras para os seus clientes? Se sim? Como é que o fazem?
- q. Em que medida é que os produtos que a vossa instituição disponibiliza ao cliente são melhores do que, os que são oferecidos pela concorrência?

Interface com o cliente

Segmento de clientes

Se a proposta de valor for um serviço ou um produto

- a. Qual ou quais são os segmentos de clientes que a vossa instituição pretende atingir? Existe preferência por um segmento de clientes específico?
- b. Quais as características dos clientes relativamente à:
- Idade
 - Sexo
 - Grau de dependência
 - Patologias mais frequentes
 - Rendimentos médios mensais (subsídios de desemprego, invalidez, viuvez, velhice, e reforma)
 - Apoios dos agregados familiares, vizinhos e cuidadores informais.

Ou

Quais as características da instituição que usufrui dos vossos serviços, relativamente a:

- Infraestrutura da instituição
 - Situação socioeconómica da instituição
- c. Em termos de contacto, quem é que por norma o estabelece? A organização ou o potencial cliente?
- d. Quais são os serviços e ou produtos mais procurados pelos clientes quando contactam a vossa instituição? E quais são os menos procurados?

Canais de distribuição

- a. Como é que a vossa instituição cativa potenciais clientes? A vossa instituição implementa estratégias de marketing e de comunicação para dar a conhecer a sua causa?
- b. Que mecanismos é que são utilizados na divulgação da vossa missão? De que forma é que ocorre essa divulgação?
- c. Quais são os meios de divulgação que funcionam melhor na vossa instituição e quais é que funcionam pior?
- d. Têm noção a que mecanismos os vossos potenciais clientes aderem mais? De como eles souberam da existência da vossa instituição?

- e. Quais é que são os mecanismos de divulgação que vos são mais rentáveis?

Relação com os clientes

- a. A vossa instituição avalia os clientes que solicitam a contratação de um serviço? Se sim? Quais são os critérios de seleção e de exclusão aplicados?
- b. Aquando da contratação de um determinado serviços pelo cliente ou instituição, é avaliado pela instituição, se o cliente necessita de meios que facilitem a comunicação?
- c. Quando se verifica que os clientes ou instituições têm limitações na comunicação, a vossa instituição disponibiliza meios que facilitem essa comunicação?
- d. Qual é o tipo de relação que cada potencial cliente espera desenvolver e manter com a vossa instituição?
- e. Que tipo de relação esperam manter com os clientes? Que princípios é que regem esse relacionamento?
- f. Sempre que se estabelece a relação com o cliente é assegurado o respeito pela sua privacidade e dignidade? Bem como é respeitada a sua etnia, religião, língua, estilo de vida e orientação sexual?
- Ou
- Sempre que se estabelece uma relação com uma instituição para a disponibilização dos vossos produtos, têm presente a sua missão e valores?
- g. A vossa instituição assegura a confidencialidade, no que diz respeito a todas as informações que são fornecidas pelo cliente ou instituição?
- h. Na vossa instituição, quem é que é o responsável em monitorar a relação com o cliente ou instituição? Estas pessoas estão sempre disponíveis e contactáveis?
- i. Perante vários segmentos de clientes, como é que a vossa instituição atua com todos? Têm um relacionamento mais intenso com uns em relação aos outros? Ou estabelece os relacionamentos com base na equidade?
- j. É questionado ao cliente se este se encontra satisfeito com os serviços ou produtos que a instituição disponibiliza?
- k. Existe algum mecanismo na vossa instituição que permita que o cliente possa dar sugestões de melhoria e ideias num determinado serviço ou produto? Se sim? Como é que as novas sugestões são vistas pela instituição e por todas as partes interessadas? As sugestões são implementadas?
- l. Se surgir uma reclamação por parte de um cliente como é que ela tratada?

Gestão da Infraestrutura

Recursos-chave

- a. Que recursos é que a vossa instituição utiliza para desempenhar os serviços de que dispõe?
- Ou
- Que recursos-chave são utilizados para que a vossa instituição disponibilize os seus produtos?

- b. Quantos ativos e tempo são necessários para disponibilizar um serviço ou produto adequado ao cliente? (a nível humano, material e financeiro). Existe algum ativo que vos falte para executarem a vossa oferta?
- c. Quais é que são os recursos mais importantes da vossa instituição?
- d. No que diz respeito aos recursos humanos da vossa instituição:
 - O contrato estabelecido com cada elemento dos recursos humanos está em conformidade com a lei? (Código de Trabalho) Que tipos de contratos são estabelecidos? (por exemplo: a termo, sem termo, recibos verdes)
 - Quais são os direitos e deveres dos vossos Recursos Humanos? O colaborador sabe que funções têm que exercer e quais é que são as suas responsabilidades? Existe uma fase de integração dos colaboradores a essas funções?
 - Existem técnicos especializados?
 - Como é são geridos os vossos RH em situações de impedimento ou falta de um elemento?
 - Quais é que são os RH mais importantes da vossa instituição?
 - Que atividades-chave são desempenhadas pelos vossos RH?
 - Os recursos humanos são alvo de ações de formação de forma periódica? Se não? Que outros mecanismos são utilizados para capacitar os colaboradores?
 - Que mecanismos são apontados perante situações em que verifique que um colaborador precisa de apoio psicossocial (situações de *burnout*, má gestão emocional)?
 - Que outros mecanismos utilizam para captar Recursos Humanos? Permitem por exemplo estágios curriculares voluntários na vossa instituição?
 - A vossa instituição recorre a voluntários? Se sim? Os voluntários são alvo de formação? Têm direito a um seguro e a uma bolsa de voluntariado?
 - Tanto os estagiários como os voluntários regem-se pelos mesmos direitos e deveres que os restantes RH?
 - Os recursos humanos da vossa instituição são alvo de avaliação? Se sim? Quais é que são os critérios utilizados para avaliar a prestação dos serviços?

Atividades-chave

- a. Que competências são exigidas para que a vossa instituição possa oferecer este tipo de serviços ou disponibilizar este tipo de produtos?
- b. Quais é que são as principais atividades/processos da vossa instituição?
- c. Em alguma atividade da cadeia de valor recorrem a serviços prestados por terceiros (outsourcing) e ou parceiros?

Parcerias-chave

- a. Quem é que são os vossos principais parceiros?
- b. Quem é que são os vossos principais fornecedores?

- c. Que tipo de relação é que a vossa instituição estabelece com os seus parceiros e fornecedores? Existe alguns acordos de cooperação estabelecidos com ambos?
- d. Que benefícios é que a vossa instituição adquiriu a estabelecer relações com parceiros e fornecedores?
- e. Recorrem a fornecedores para adquirir o quê?
- f. Subcontratam serviços através da vossa rede de parceiros?

Aspetos Financeiros

Fluxos de rendimento

- a. Qual é o valor que o cliente paga para poder usufruir dos vossos serviços e ou dos vossos produtos?
- b. Quais é que são as principais fontes de receita da vossa instituição?
- c. A vossa instituição recebe donativos? Se sim? De que espécie?
- d. A vossa instituição obtém rendimentos através de ações de angariação de fundos?
- e. A vossa instituição recebe rendimentos de outras entidades?
- f. A vossa instituição tem outras atividades que possam permitir dar sustentabilidade ao desempenho do vosso serviço ou produto?

Estrutura de custos

- a. Quais é que são os principais custos que a vossa instituição têm para poder oferecer os seus serviços ou para disponibilizar os seus produtos?
- b. Quais é que são os recursos/atividades que ostentam um maior custo na vossa instituição?
- c. Qual é o serviço/produto mais caro que que a vossa instituição oferece? E o mais económico?

3ºPasso - Análise SWOT do Modelo de Negócio (Adaptado de Osterwalder & Pigneur (2011)). (A aplicar na análise crítica do MN).

Análise dos pontos fortes e dos pontos fracos

Avaliação da Proposta de valor

- *Serviço*

Pontos Fortes:

1. Os serviços estão bem adequados às necessidades dos clientes?
2. A proposta de valor está bem articulada com os outros blocos do modelo de negócio?
3. Existem sinergias entre os produtos e os serviços?
4. Os clientes estão muito satisfeitos?

Pontos Fracos:

1. Os serviços não estão adequados às necessidades dos clientes?

2. A proposta de valor não está bem articulada com os outros blocos do MN?
3. Existem sinergias entre os produtos e os serviços?
4. Têm queixas frequentes dos clientes?

Qu

- Produtos

Pontos Fortes:

5. Os produtos estão bem adequados às necessidades dos clientes?
6. A proposta de valor está bem articulada com os outros blocos do modelo de negócio?
7. Existem sinergias entre os produtos e os serviços?
8. Os clientes estão muito satisfeitos?

Pontos Fracos:

5. Os produtos não estão adequados às necessidades dos clientes?
6. A proposta de valor não está bem articulada com os outros blocos do MN?
7. Existem sinergias entre os produtos e os serviços?
8. Têm queixas frequentes dos clientes?

Avaliação da Interface com os clientes

- Segmento de clientes

Pontos fortes:

1. É raro os vossos clientes abandonarem os vossos serviços/produtos?
2. Têm uma base de clientes segmentada?
3. Existem novos clientes interessados em adquirir os vossos serviços/produtos?

Pontos fracos:

1. É usual os vossos clientes abandonarem os vossos serviços/produtos?
2. A base de clientes não está segmentada?
3. Não existem novos clientes interessados em adquirir os vossos serviços/produtos?

- Canais de distribuição

Pontos fortes:

1. Os vossos canais de distribuição são muito eficientes?
2. Os vossos canais de distribuição são muito efetivos e integrados?
3. Os canais de distribuição estão bem adaptados aos segmentos de clientes?
4. O alcance do canal de distribuição em relação aos clientes é forte?
5. Os clientes acedem facilmente aos vossos canais de distribuição?

Pontos fracos:

1. Os vossos canais de distribuição são ineficientes?
2. Os vossos canais de distribuição não são efetivos e integrados?
3. Os canais de distribuição estão mal adaptados aos segmentos de clientes?
4. O alcance do canal de distribuição em relação aos clientes é fraco?
5. Os clientes não acedem facilmente aos vossos canais de distribuição?

- Relação com os clientes

Pontos fortes

1. A vossa relação com os clientes/instituições é forte?
2. A qualidade da vossa relação com os clientes é adaptada a cada segmento dos clientes?

Pontos fracos

1. A vossa relação com os clientes/instituições é fraca?
2. A qualidade da vossa relação com os clientes não é adaptada a cada segmento dos clientes?

Avaliação da gestão da infraestrutura

- Recursos-chave

Pontos fortes

1. Os vossos recursos são exclusivos?
2. As vossas necessidades de recursos são previsíveis?
3. Têm recursos-chave disponíveis na quantidade e no momento certo?

Pontos fracos

4. Os vossos recursos não são exclusivos?
5. As vossas necessidades de recursos são imprevisíveis?
6. Não têm recursos-chave disponíveis na quantidade e no momento certo?

- Atividades – chave

Pontos fortes

1. As vossas atividades são executadas de forma eficiente?
2. As vossas atividades são difíceis de copiar pela concorrência?
3. As vossas atividades são de qualidade?

Pontos fracos

1. As vossas atividades não são executadas de forma eficiente?
2. As vossas atividades são fáceis de copiar pela concorrência?
3. As vossas atividades não têm qualidade?

- Parcerias-chave

Pontos fortes

1. Têm uma boa relação com os vossos parceiros e com os vossos fornecedores?
2. Recorrem sempre aos vossos parceiros sempre que é necessário?

Pontos fracos

1. Têm uma relação difícil e repleta de conflitos com os vossos parceiros e com os vossos fornecedores?
2. Recorrem sempre aos vossos parceiros sempre que é necessário?

Avaliação dos aspetos financeiros

- Fluxos de rendimento

Pontos fortes

1. Têm boas margens de rendimento?
2. Têm fluxos de rendimento recorrentes e compras repetidas frequentes?
3. Antes de incorrerem em despesas, têm acesso aos vossos rendimentos?
4. Os rendimentos dão sustentabilidade à organização?
5. Os fluxos de rendimentos são diversificados e previsíveis?
6. O valor que cobram ao cliente é suficiente?

Pontos fracos

1. Não têm boas margens de rendimento?
2. Não têm fluxos de rendimento recorrentes e compras repetidas frequentes?
3. Incorrem em custos elevados, antes de acederem aos vossos rendimentos?
4. Os rendimentos não dão sustentabilidade à organização?
5. Os fluxos de rendimentos derivam de uma fonte e são imprevisíveis?
6. O valor que cobram ao cliente não é suficiente?

- Estrutura de custos

Pontos fortes

1. É fácil ter uma previsão dos vossos custos?
2. A vossa estrutura de custos está adaptada ao vosso MN?

Pontos fracos

3. Os vossos custos são imprevisíveis de prever?
4. A vossa estrutura de custos não está adaptada ao vosso MN?

Avaliação das Ameaças

Ameaças à proposta de valor

Serviço/Produto

1. A vossa organização disponibiliza serviços e produtos de substituição?
2. Os vossos concorrentes ameaçam a vossa proposta de valor ao oferecer um melhor valor ou preço?

Ameaças à interface com o cliente

Segmento de clientes

1. É provável que os vossos clientes vos abandonem?
2. Os vossos concorrentes pretendem atingir e ocupar a vossa “quota de mercado”?

Canais de distribuição

1. Os concorrentes ameaçam os vossos canais?
2. Os vossos canais de distribuição estão em risco de se tornarem irrelevantes para os vossos clientes?

Relação com os clientes

1. As vossas relações com os clientes não estão em risco de se corromper?

Ameaças à gestão de infraestruturas

Recursos-chave

1. Estão em risco de sofrer ruturas de alguns dos vossos recursos?
2. A qualidade dos vossos recursos pode estar de alguma forma ameaçada?

Atividades-chave

1. Que atividades-chave pode entrar em rutura?
2. A qualidade das vossas atividades pode estar de alguma forma ameaçada?

Parcerias-chave

1. Correm o risco de perder alguns parceiros?
2. Os vossos parceiros colaboram com os vossos concorrentes?
3. Têm uma relação de dependência elevada com alguns parceiros?

Ameaças aos aspetos financeiros

Fluxos de rendimentos

1. As vossas margens são ameaçadas pelos concorrentes?

2. São dependentes de um ou mais fluxos de rendimentos?
3. Algum desses fluxos pode-se extinguir em breve?

Estrutura de custos

1. Que custos é que se podem tornar imprevisíveis na vossa instituição?
2. Os vossos custos ultrapassam os vossos rendimentos?

Avaliando Oportunidades

Oportunidades à proposta de valor

Serviço/Produto

1. A vossa organização integra os produtos em serviços? Ou vice-versa?
2. Que necessidades adicionais é que a vossa instituição poderia satisfazer aos seus clientes?
3. A vossa proposta de valor pode abranger mais respostas e mecanismos de atuação no mercado?

Oportunidades na Interface com os clientes

Segmento de clientes

1. Como é que poderiam atingir mais clientes?
2. Poderiam atingir mais segmentos de clientes?

Canais de distribuição

1. Como é que a vossa organização poderia melhorar a eficácia dos canais de distribuição?
2. Poderiam descobrir novas formas de estabelecer canais de distribuição com parceiros complementares?
3. Poderiam alinhar melhor os canais de distribuição com os segmentos de clientes?

Relação com os clientes

1. Como é que podem melhorar as vossas relações com os clientes?
2. Existe forma de melhorar o seguimento de clientes de forma personalizada?
3. A vossa organização precisa de automatizar algumas relações?

Oportunidades de gestão de infraestruturas

Recursos-chave

1. Usam recursos mais baratos para obterem o mesmo resultado?
2. Que recursos é que poderiam ser comprados aos vossos parceiros de forma mais económica?

Atividades-chave

1. Algumas atividades poderiam ser padronizadas?
2. Como é que poderiam melhorar a eficiência e a qualidade das atividades prestadas?

Parcerias-chave

1. Recorrem a oportunidades de aquisição com parceiros?
2. Uma melhor parceria iria permitir uma melhoria de foco nas vossas atividades primárias?
3. Os parceiros poderiam complementar a vossa proposta de valor?

Oportunidades de aspetos financeiros

Fluxos de rendimentos

1. Que outros fluxos de rendimento é que poderíamos acrescentar ou criar?
2. Quais serão os outros serviços pelos quais os clientes estão dispostos a pagar?

Estrutura de Custos

1. Onde é que poderiam reduzir custos?